

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Předpoklady pro zavedení učící se organizace ve vybrané distribuční síti  
Conditions for Implementing Learning Organization in a Selected  
Distribution Networks

Student: Milana Škrabalová  
Vedoucí bakalářské práce: PhDr.Ing. Mateiciuc Aleš, Ph.D.

Ostrava 2010

### **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 07.05.2010

Podpis: .....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky ke zpracování bakalářské práce.

## **OBSAH:**

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ ORGANIZACE UČENÍ .....</b>	<b>2</b>
2.1. OBECNÉ POJETÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	2
2.2. HISTORICKÁ LINIE A VÝVOJ PROCESU UČENÍ SE .....	6
2.3. SOUČASNÉ NÁZORY NA ORGANIZAČNÍ UČENÍ SE.....	15
<b>3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>22</b>
3.1. MALOOBCHODNÍ ČINNOST.....	23
3.2. VELKOOBCHODNÍ ČINNOST .....	23
3.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	24
3.4. PŘÍLEŽITOSTI FIRMY A VIZE DO BUDOUCNA.....	24
<b>4. ANALÝZA UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ UČÍCÍ SE ORGANIZACE VE     VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
4.1. SPECIFIKACE PŘEDMĚTU ANALÝZY .....	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
4.2. POSTUP ANALÝZY A POUŽITÉ METODY .....	25
4.3. VÝSLEDKY ANALÝZY .....	26
4.3.1. ANALÝZA DOTAZNÍKŮ PŘEDPOKLADŮ PRO ZAVEDENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	27
4.3.2. ANALÝZA POLOSTANDARDIZOVANÉHO ROZHOVORU SE ZAMĚSTNAVATELEM O PŘEDPOKLADECH PRO ZAVEDNENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	36
4.4. SHRUTÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ .....	38
<b>5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT ORGANIZACE .....</b>	<b>40</b>
<b>6. ZÁVĚR.....</b>	<b>43</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>48</b>

# 1. ÚVOD

Globalizace, turbulentnost procesů, vyostřená konkurence, takhle bych charakterizovala dnešní společnost a především situaci převládající na trhu. Podniky se musejí přizpůsobovat a reagovat na tyto měnící se podmínky, aby byly schopny obstát a udržet si svou pozici nebo ji alespoň neztratit.

Objevují se stále nové praktiky, postupy a bezpochyby i názory, jak konkurovat ostatním účastníkům trhu. Spousta firem zavádí nákladné technologie a systémy. Variant a možností existuje nespočet. Hlavní příčinu však mají všichni společnou, je jím nepolevující a stále sílící tlak.

Všechny tyto podmínky vedly k vytvoření zcela nové koncepce, a to učící se organizace. Ta představuje velmi perspektivní postupy a praktiky, kterými lze udržet ve společnosti trvalý rozvoj a tím i konkurenční výhodu.

Jak jsem si mohla všimnout, není tato teorie v našem prostředí ještě tak známá a medializovaná. Myslím si, že se ale v brzké budoucnosti dostane do povědomí všech firem a bude představovat nedílnou součást podnikových strategií.

Cílem této bakalářské práce je zkoumání předpokladů pro zavedení koncepce učící se organizace ve mnou vybrané firmě. Pokusím se zhodnotit a analyzovat situaci, která ve firmě panuje. Zda dostatečně rozvíjí potenciál svým zaměstnancům, dbá na komunikaci, díky které může fungovat jako propojený systém, zda se objevily tendence pro zavedení pracovních týmů a dále se pokusím zjistit, jestli má firma jasně definovanou vizi, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci jednotlivých oddělení, kteří se podílejí na fungování a správném chodu organizace.

Práce je rozdělena na teoretickou část, ve které jsem nastínila názory předních teoretiků na zkoumanou koncepci a tyto názory jsem prezentovala k časové linii, tak jak se jednotliví praktici navzájem ovlivňovali. Poté jsem se zaměřila na současné názory a vytvořila ucelený pohled na tuto zkoumanou problematiku.

Ve druhé, praktické části, jsem na základě dotazníkového šetření a polostandardizovaného rozhovoru, zkoumala konkrétní situaci ve vybrané společnosti. Zda splňuje předpoklady učící se organizace a v oblastech, ve kterých má nedostatky, jsem navrhla eventuální řešení.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ ORGANIZACE UČENÍ

### 2.1. Obecné pojetí učící se organizace

V dnešní době se čím dál častěji setkáváme s pojmem „učící se organizace“. Mnozí z nás si mohou podle názvu logicky odvodit, že se jedná o učení probíhající v organizaci. Tento výklad však není tak jednoduchý, jak se může na první pohled zdát.

Organizaci lze chápat, jako společenství lidí vzájemně angažovaných v systematicky cíleném úsilí vytvářet hodnoty (Grublová, 2004). Jedná se tedy o skupinu lidí se společnými cíli. A to, jak organizace fungují, je důsledkem toho, jak se v práci projevujeme, jak smýšlíme, jak se chováme.

Učení je proces získávání, předávání zkušeností, dovedností různých návyků apod. Při zamyšlení se nad významem tohoto slova, se mi ihned vybaví získávání informací, kterými se snažím obohatit. Ve smyslu učící se organizace, se ale snažíme proces učení pochopit mnohem hlouběji a detailněji.

Základem jsou lidé, kteří jsou otevření novým poznatkům, novým situacím, chtějí dosahovat ve svém životě výsledků a ne jen pasivně navštěvovat své zaměstnání, vykonat potřebnou práci na základě svých vědomostí, zkrátka jen to co je třeba, a odcházet domů. Bez jakékoliv snahy zapojit své myšlení, třeba v tom jak zdokonalit prováděnou činnost, jak práci efektivněji vykonat a jak se dospět k vlastní seberealizaci.

Senge soudí, že hledat osobní naplnění jen mimo oblast práce a přehlížet významnou část svých životů, kterou trávíme prací, by omezovalo naše příležitosti k tomu, být šťastnými a úplnými lidskými bytostmi. Učící se organizace jsou podle něj místem, v němž lidé poznávají, jak vytvářejí svou skutečnost a jak ji mohou měnit. Lidé jsou dílčí součástí organizace, která dává dohromady organizovaný celek.

Organizace, která je celistvá, která dokáže své jednotlivé činnosti sladit, má bezpochyby nejlepší předpoklady k úspěchu. Organizace se učí prostřednictvím učících se jednotlivců. Bez nich by k žádnému organizačnímu učení nemohlo dojít (Senge, 2007).

Podle Argyrise neprovádějí jednotlivé podniky kroky produkující učení, ale jsou jimi právě individuální členové, kteří svým chováním přispívají k učení a organizace tak mohou

vytvářet příznivé prostředí a podmínky, které vše usnadňují. Proto je nezbytné investovat do lidí pro vytvoření intelektuálního kapitálu potřebného pro organizaci (Armstrong, 2007).

Další důležitou myšlenkou, kterou je třeba si uvědomit je to, že učící se organizace se zaměřuje na budoucnost. Na to jak organizaci co nejlépe připravit na možný budoucí vývoj trhu. Na to, aby v silné konkurenci obstála. Dokázala rychle a flexibilně reagovat a nezůstala v pozadí, což by ji mohlo přivést až k úplnému zániku. Protože organizace, které se nedokáží pružně přizpůsobit, nemohou, dle mého názoru, v dnešních podmínkách, které na trhu panují, obstát.

Dostáváme se ale do velmi složité situace. Jestliže se podíváme do budoucnosti, nemůžeme si být ani trochu jistí tím, kam máme namířeno a jak se tam dostaneme. A to co leží za koncem cesty, označuje (Toffler, 2007) termínem „*terra incognita*“ neboli „nepoznanou krajinou“ zítřka. Myslím si, že je velmi složité se na budoucnost nějakým způsobem chystat a připravovat, protože nikdo nedokáže s jistotou říct, co bude.

Můžeme pracovat na různých inovačních plánech nebo vizích, ale kdo nám zaručí, že nám v budoucnu přinesou úspěch a přední postavení na trhu. Při jejich tvorbě se však nelze ohlížet do minulosti, je třeba se od ní oprostit, aby nestála v cestě naší budoucnosti. Musíme se odnaučit metodám, kterými jsme se vyrovnávali s minulostí. Samozřejmě, že potřebujeme mít pocit historické kontinuity. Nelze však vejít do budoucnosti a ohlížet se přitom dozadu. Do budoucnosti nemůžeme klopýtat pozpátku (Handy, 2007).

Světové ekonomiky jsou stále více globalizovanější než kdykoli v minulosti. Což má pozitivní dopad na organizace a podniky, a to z toho důvodu, že mohou rozšiřovat své pole působnosti a pokrývat tak širší spektrum zákazníků. Důležitou roli v tomto případě bude hrát strategie firmy. Avšak na druhé straně, jsou vystavovávány nepolevujícím tlakům. Je velmi obtížné v takovém množství velkých a různorodých podniků uspět.

Boj o čas je dávno odstartován. Času, který mají lidé k dispozici k úvahám a zamýšlení, je dnes méně, pokud tedy nějaký vůbec zbývá. Propracování jakékoliv vize, či návrhu, který by nám v budoucnu přinesl úspěch, zabere určitou dobu. Rychlost patří, dle mého názoru, mezi přední konkurenční výhodu. V úvahu je také třeba brát, že i malé změny mohou přinést velký účinek, avšak jak Senge popsal, v oblasti v nichž je jejich účinek nejvyšší, jsou často nejméně zřejmé.

Pokud organizace a podniky chtějí být úspěšné a obstát na trhu, měly by být o krok před konkurencí, učit se rychleji než oni. Snažit se připravovat na budoucnost, na nové

příležitosti, ale i na hrozby (Senge, 2007). Pokud podniky a organizace nebudou mít vytvořenou jasnou vizi, která bude jedinečná a odlišná od těch ostatních, nepodaří se jim nabídnout nic výjimečnějšího, než s čím se každodenně setkáváme a co je považováno za samozřejmost a intenzivní konkurence je pohltí a stanou se tak ničím nezajímavým průměrem.

Existovala doba, kdy na trzích nebylo tolik soutěžitelů, trh dokázal promíjet, ale vstup do jednadvacátého století je mnohem dravější. Snaha, skloubit dohromady různé sektory, jako je například řízení výroby, pohledávek a zakázek apod., je potřebná pro harmonické a především efektivní fungování organizace či podniku. V těchto prvcích je ale těžké konkurovat, protože jimi disponují všichni a získat náskok je proto nelehké. Musí tedy usilovat nad strategiemi a vizemi, které nás odliší od konkurentů. Nestačí dělat to, co děláme lépe, ale musíme to dělat jinak (Porter, 2007).

Organizace, které se mění a nepřetržitě přizpůsobují, vyžadují nové způsoby myšlení a jednání. Vše tkví v pochopení vnitřních souvislostí týkajících se podniku či organizace. Dále je nutné zaměřit pozornost na prostředí a na celkovou situaci panující na trhu. Důležitým momentem je přechod od tradičního lineárního myšlení k systémovému.

Podstata disciplíny systémového myšlení spočívá ve změně. Ve schopnosti vnímat spíše vztahy než lineární řetězce příčin a následků, ve schopnosti vnímat spíše procesy změny než okamžité stavy (Senge, 2007).

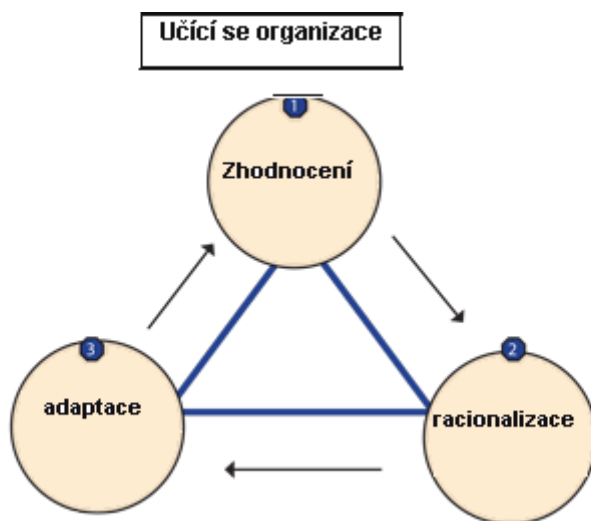
Živé systémy jsou celistvé, závislé na spojitostech a stejně tak to platí i u organizace, které neporozumíme tak, že se na ni podívám „zvenku“. Problému porozumíme poznáním vzájemných interakcí důležitých funkčních oblastí, jako je například výroba, marketing, výzkum apod. Skutečnost je totiž tvořena kruhy, avšak my vidíme jen přímky (Senge, 2007).

Cyklický charakter organizačního učení lze znázornit na následujícím obrázku. Může se jednat o přijetí projektu. Jako první fáze je zhodnocení celé situace, podmínek, ve kterých se organizace nachází, ale také existence předpokladů pro to, aby vůbec něco nového mohlo být zavedeno. Následuje formulace definicí a užití případů, se kterými jsme se již setkali. Následuje fáze racionalizace, odůvodnění, proč jsme se rozhodli projekt přijmout, právě za daných podmínek. Příkladem by mohl být rozvoj obchodních výhod. V tomto případě je nutná analýza investora z hlediska důvěryhodnosti a rizikovosti. Nakonec zvolíme vhodnou variantu a následuje fáze přijetí, zveřejnění detailního postupu pro opětovné použití.



Z následujícího obrázku je zřetelné jak na sebe jednotlivé fáze navazují a jsou součástí cyklu, který se opakuje (viz. Obr. 2–1).

**Obrázek 2–1 Cyklický charakter organizačního učení**



Se zaváděním učící se organizace můžeme narazit na řadu problémů. Lidem by především mělo být umožněno, aby investovali do svého vlastního rozvoje. Správným řešením není jen se zaměřovat na učení zaváděné organizací, ale na vytváření klimatu, přispívajícího k společnému a řízenému učení (Armstrong, 2007). Nenaordinovat lidem co přesně mají a budou dělat, ne vše se totiž lidé chtějí učit, ale nechat jim prostor v kreativitě, neomezovat zcela jejich myšlenky.

Jak Senge řekl, budování učící se organizace nemá vrcholový cíl nebo konečný stav, je to celoživotní cesta. Nelze si proto myslet, že provedením určitých kroků, které by měly přispět k úspěšné implementaci učící se organizace, provedeme jednou a naposled. Jde o dlouhodobý proces, na kterém se neustále musí pracovat a považovat dosažený stav za konečný by byla chyba.

## 2.2. Historická linie a vývoj procesu učení se

### KURT LEWIN

Původně německý, posléze americký psycholog Kurt Lewin je klíčovou osobností, která stála u zrodu myšlenek o učící se organizaci. Významně ovlivnil sociální psychologii, a to nejen teorií, ale i praxí. Snažil se porozumět skupinám a jejich chování, prohluboval empirické myšlení a vypracoval teorii akčního výzkumu (Smith, 2001).

Velmi důležitou roli hrála pro Lewina komplexnost, celistvost, součinnost. Měnil jednotlivé dílčí procesy v celostně fungující lidský systém a nahlížel na ně jako na celek. Spojil důležité oblasti týkající se topografické anatomie (střední délka života), psychologie (potřeby, aspirace) a sociologie (Smith, 2001). Tyto oblasti vytvořily integrovaný ideový systém, který se stal základem jeho navazujících teorií včetně těch, jež posléze našly uplatnění na poli organizace a managementu.

Později Lewin své bádání koncentroval na problematiku lidských, resp. sociálních skupin. Již tím se zdá být potvrzen fakt, že v celku nacházíme sílu. Individualismus je rozšířen o další pojem a schopnosti. Základní Lewinovou myšlenkou, již byla komplexnost, je tedy neodmyslitelně propleteno jeho poznání.

Ve skupinách viděl sílu, považoval je, jakožto lidský systém, za velmi důležitý přínos pro společnost, protože dokáží eliminovat mnohé překážky, které brání učení. Jednou z nich je například učební úzkost, která představuje omezující sílu, a to z toho důvodu, že se člověk bojí, že udělá chybu a sužuje ho úzkost, což vede ke ztrátě rovnováhy.

Síla skupin tedy spočívá, podle Lewina, v tom, že mohou znamenat pro člověka jistou míru psychologického bezpečí. Odpovědnost je rozložena na více článků, navzájem se mohou povzbudit, podat si pomocnou ruku, předat si své zkušenosti a poznatky. Roste vzájemná informovanost, která v dnešní době v mnoha ohledech vázne. Obzvláště pak ve složitých strnulých organizačních strukturách s úzkým rozpětím řízení, kde může převládat informační šum.

Domnívám se, že již v tomto okamžiku byly položeny základy pro jeden z předpokladů učící se organizace, a tím je týmová práce. Lidé postupně poznávali, v čem jednotlivé výhody tkví a jaké přínosy pro ně sociální skupiny představují, ať už v práci nebo osobním životě.

Skupiny nejsou nijak omezeny ani tvořeny podle podobnosti jednotlivých členů. Lidé, kteří jsou její součástí, si začínají postupně uvědomovat, že jejich osud závisí na osudu celé skupiny a jednotlivci jsou pro vykonání úkolu na sobě navzájem závislí a pro dosažení úspěchu se potřebují. V tomto okamžiku sílí dynamika. Napětí uvnitř skupiny totiž stimuluje pohyb k dosažení společného cíle.

Jak je tedy z předešlého odstavce zřejmé, skupiny nejen poskytují psychologické bezpečí, ale také stimulují jednotlivce, kteří jsou součástí skupiny, k dosažení lepšího výsledku a především společného cíle. Což považuji za jednoznačně pozitivní efekt a implementace skupiny do firmy, by tudíž znamenala zkvalitnění práce a především dosahování požadovaných cílů s mnohem větším nasazením.

Lewin však skupiny zkoumal dále a spolu se svými kolegy zavedl program skupinové diskuze. Ta spočívala v tom, že mohli jednotlivci komunikovat s nadřízenými. Což vedlo k tomu, že opadlo napětí a prostředí, ve kterém se jednotlivci učí, bylo čím dál více tvořivější a dynamičtější. Myslím si, že tato skupinová diskuze, je v mnohých firmách v dnešní době považována za samozřejmost. Pro správné a především efektivní řízení firmy je potřeba, aby fungovala jako propojený systém.

Dle mého názoru, tento autor položil základy nejednoho předpokladu pro zavedení učící se organizace. Je jím jednoznačně týmová spolupráce a firemní komunikace. Kladl velký důraz na to, aby firma začala fungovat jako propojený celek a vytvořila fungující a především konkurenceschopný systém.

## **DAVID KOLB**

Tento myslitel se ve svých pracích zaměřil především na cyklus učení. Dále vytvořil tzv. „matici učení“. Podle určitých rysů zařadil jedince do čtyř skupin, které jsou charakteristické pro různé způsoby učení. Matice však byla považována pouze jako průvodce, protože ne každý je schopen se přesně zařadit do vymezené oblasti.

Problém však nastává už v tom případě, kdy jednotlivé čtyři učební typy nelze aplikovat na vzniklou situaci, což si myslím není až tak nepravděpodobné. Můžou být samozřejmě použity různé alternativy, ale kdo zaručí, že výsledek nebude pozměněn do takové míry, že by pro nás byl naprosto irelevantní.

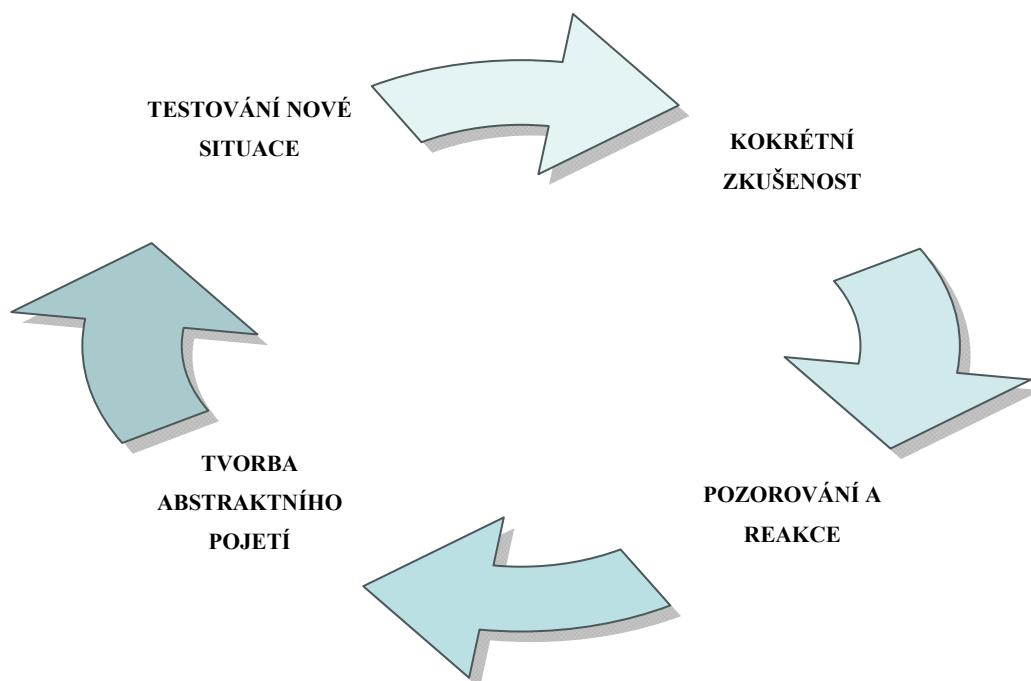
Existuje řada odlišných kultur, které se liší přístupem k informacím, mají odlišné poznávací a komunikační styly, a proto nelze tento model aplikovat za každých okolností.

Kolb tvrdí, že jeho teorie učebních stylů, má souvislost již s Jungem a jeho rozdělením lidských povah na introverta a extroverta a také s Myersovou a Briggsovou, které doplnily Jungovy poznatky typologií MBTI. Tato typologie udává kombinaci čtyř dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct osobnostních typů. I tato teorie má spojitost s Kolbovými modely.

Jednotlivé teorie a různé metody tedy mohou navazovat na již jednou vyslovené poznatky, mohou se navzájem doplňovat a mnozí myslitelé se jimi mohou inspirovat či je falzifikovat nebo verifikovat nebo je jen doplnit o vlastní teorie. Je tedy zajímavé zkoumat jednotlivé souvislosti.

Kolb také vytvořil model složený ze čtyř elementů, které tvoří čtyřstupňový cyklus učení. Konkrétní zkušenost dává základ pro pozorování a reakci, a to se přizpůsobuje abstraktnímu pojetí, které vytváří nové podněty pro akci, která může být aktivně testována a postupně se tak může vytvářet nová zkušenost (Smith, 2001). Návaznost jednotlivých kroků je přibližena na následujícím obrázku 2–2.

## 2–2 Obrázek Čtyřstupňový učební cyklus



Cyklus učení tvoří nepřetržitou spirálu. Její počátek je pouze orientační, protože může začít v kterémkoliv bodě. Kolb také tvrdí, že efektivní učení souvisí s držbou všech čtyř výše jmenovaných schopností. Taktéž je důležitá skutečnost, že jen málokdo se přiblíží ideálu, proto je nutná alespoň malá orientace v každé oblasti čtyř znázorněných dimenzí.

## **CHRIS ARGYRIS**

Do první vlny spadá velmi významná osobnost Chris Argyris. Ve svých pracích se zaměřil na řešení organizačních problémů, které ho vynesly na vysokou pozici uznávaného manažerského myslitele. Významně tak přispěl k vývoji organizačního učení a snažil se prohloubit porozumění této problematice. Mimo jiné se zaměřil na spoustu dalších zajímavých oblastí, jako jsou například formální organizační skupiny, řídicí systémy, zkoumání a chování vedoucích kádrů v organizacích. Až po tomhle všem následovala další etapa a teoretizování týkající se organizačního učení, na kterých se podílel spolu s Donaldem Schönem. Své myšlenky vydali v knihách (Teorie v praxi, 1974; Organizační učení, 1978; Organizační učení II, 1996). Jejich ideje dokázaly ovlivnit názory na tuto problematiku na mnoho let (Smith, 2001).

Argyris miluje učení pro jeho vlastní podstatu. Jeho myšlenky jsou založeny na víře v lidi. Je přesvědčen, že každý je nositelem „psychologické energie“, a podstata není v tom, najít způsoby umělé motivace lidí, ale přirozené stimulaci vrozené energie.

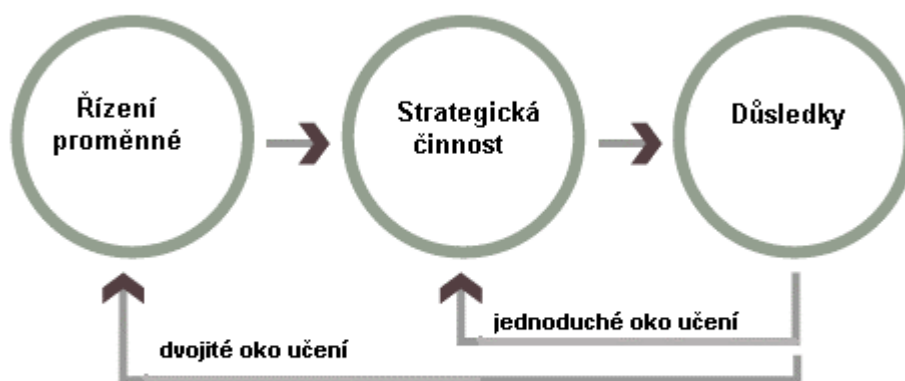
Snažil se respektovat to, po čem vědci volají, odraz v akci. Nezůstávat tedy jen u metod, ale zavádět je do praxe a pracovat s nimi. Spolu s Schönem zastávali myšlenku, že každý člověk je nositelem duševní mapy, která definuje jak se v daných situacích chovat, tím mám na mysli proces plánování, realizování a zhodnocení. Znamená to, že jsme těmito mapami řízení a chování je podle nich determinované. Existují ale i takové, kterých si nejsme vědomi, a přesto je užíváme. Jedná se o automatickou reakci na podnět, kterým může být jak výzva tak hrozba. Z toho vyplývá, že je mezi teorií a akcí rozpor a úsilím Argyrise a Schöna je, aby došlo ke spojení.

Do vzájemného střetu se dostává záměr a důsledek. Z čehož vyplývá další Argyrisova a Schönova teorie jednoduchého a dvojitého oka učení.

V případě, že se v procesu objeví chyba, je třeba její korekce prostřednictvím teorie jednoduchého oka. Ta přijímá informace a na jejich základě provádí nápravné opatření. Jedná se o takový typ přizpůsobivého učení, který řeší problém, ale nezohledňuje fakt, proč daný

problém nastal. Daná strategie má určitý důsledek a tato teorie řeší vzniklý problém pouze v tomto rozsahu. Jednoduché učení je vhodné spíše pro rutinní a opakující se záležitost. Dvojitě oko učení nastává v případě, že je chyba objevena a napravena. Používá odezvy z minulých akcí. Zaměřuje se na řídící proměnné, které celé akci předchází. Tento typ učení lépe odpovídá složitým, nenaprogramovaným záležitostem. Viz obr. 2–3, který danou teorii znázorňuje.

**Obrázek 2–3 Princip jednoduchého oka a dvojitěho oka učení (Double loop learning)**



Podstata je založena na individuálním a skupinovém ovlivňování se než na systémech a strukturách. Jednoduché oko vytváří společné mapy, což zahrnuje odhalení a korekci chyb a je možno hovořit o organizačním učení. Pro to aby nastalo, je důležité uložit jednotlivé objevy, vyhodnocení do organizační paměti (Argyris a Schön, 1974). Vedení sice může vydat různá nařízení, to ale nedostačuje k tomu, aby se měnilo chování jednotlivců. Jednotlivé oko učení často vede k nestabilitě. Postupy dvojitěho oka učení pomohou jednotlivcům získat náležitě informace a organizaci měnit.

Argyris se zajímá i o informační technologie, domnívá se, že budou v budoucnu hrát důležitou roli v učení uvnitř organizace. V minulosti, v převážně jednostranném přístupu řízeném shora dolů, nebylo chování transparentní. Díky informační technologii se mnohé procesy uvnitř organizace a například i obchody a transakce stávají lépe viditelné a jasné a chování je zřejmé.

## DONALD SCHÖN

Významný myslitel, který dosáhl mnoho úspěchů se svými teoriemi a obohatil tak učení dvacátého století. Spolupracoval s Argyrisem a podílel se tak na teorii jednoduchého a dvojitého oka učení a na názorech, že jak organizace tak jedinec by měli být flexibilní a lehce se učit skrz organizační učení. Mimo jiné se zaměřil na učící se systémy. Byl průkopníkem zkoumání studií, zaměřených na sledování shora jednotlivých fází učení. Velký úspěch mu přinesla teorie „reflection-in-action“ neboli odraz v akci.

Schön vychází ze ztráty stabilního stavu. Společnost je neustále přetvářena, a jestliže dojde k vytvoření nového stavu, nelze očekávat, že vydrží po celou dobu života. Je důležité, aby byly organizace schopny reagovat na měnící se situace, požadavky a nároky a bylo dosaženo učící se organizace (Smith, 2001).

Flexibilitu a základní požadavek přetvoření můžeme pozorovat a vyjádřit například na rozdílech mezi klasickým modelem rozložení inovací a učícím se systémem. Schön preferuje modely, které mohou být dále přenášeny do dalších situací. Tabulka 2–4 znázorňuje jasnou podstatu učících se systému, jak se liší od klasického modelu.

**Tabulka 2–1 Základní rozdíly mezi modely (Smith, 2001)**

<b>Klasické modely pro rozptyl inovace</b>	<b>Učící se systémy, modely kolem rozptylu inovace</b>
Jednotka inovace je produkt nebo technika.	Jednotka inovace je funkční systém.
Relativně fixované centrum a pevné vedení.	Posouvání centra, vedení.
Relativně stabilní zpráva; vzor replikace centrální zprávy	Vyvíjející zprávy; rodinná podobnost se zprávami.
Rozsah omezený zdrojem a energií v centru a kapacitou.	Rozsah omezený infrastrukturou technologií.
Odezvové smyčka se pohybuje ze sekundárního k primárnímu centru a nazpět ke všem pomocným střediskům.	Odezvové smyčky operují místně a všeobecně skrz systémy sítě.

Rozdíly jsou na první pohled zřejmé. Klasický model pohlíží na situaci v daném okamžiku, nezohledňuje možný budoucí vývoj a taky určitou návaznost na již vzniklé aspekty. Zaměřuje se pouze na daný problém, na jasné definované postupy a způsoby vedení a neuvažuje jakoukoliv možnou harmonizaci, která by mohla vyplynout ze situace a ulehčit ji. Přehlíží spojitosti. Jasné definovaným vedením může dojít ke zkreslení pohledu na situaci a zúžení zorného pole. Informace se šíří pouze z jednoho centrálního místa do druhého a nazpět a nedochází tak k dalšímu místnímu rozpracování.

U učících se systémů vše souvisí se vším. Jejím cílem je neustálé přetváření systému, aby odpovídal současným požadavkům a byl tak konkurenceschopný.

## **PETER SENGE**

Tato osobnost se významně proslavila publikací *Pátá disciplína*, která je zcela zaměřena na otázky a problémy týkající se učící se organizace. Díky této knize se stalo toto téma více medializované a zpopularizované. Podle mého názoru se začalo více dbát na tuto problematiku a uvažovat o jejím zavedení. Tvoří nedílnou součást konkurenceschopnosti. Senge se orientoval na to, aby byly firmy a organizace schopny se přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám a narůstající složitosti.

V knize jsou obsaženy a popsány jednotlivé disciplíny, která představují neustálé studium a praxi, jak pro jednotlivce, tak pro skupiny v organizaci, protože jak Senge řekl, budování učící se organizace nemá vrcholový cíl a jedná se tedy o celoživotní cestu.

První z nich se nazývá osobní mistrovství. Učení v tomto případě probíhá skrz jednotlivce, který si jde za svou vizí, a to jak v pracovním tak v osobním životě a tvoří základ pro organizační učení (Senge, 2007). K vizi nedílně patří realita, na kterou je třeba nahlížet objektivně. Jedná se v podstatě o překonání pomyslné propasti mezi těmito dvěma pojmy. Lidé s velkým osobním mistrovstvím si jsou vědomi skutečnosti, že potřebují pracovat na své nedokonalosti a neznalosti a aktivně tak podporovat neustálý růst. K tomu všemu přispívá i pracovní klima. Mnozí manažeři se mohou snažit o zapojení zaměstnanců do programů osobního rozvoje. Senge preferuje takový přístup, aby se lidé nebáli vyslovit vize a považovat je jako součást každodenního života, aby pochopili možnost osobního růstu a taky to, že organizace jejich nápady ráda uvítá a ocení. Poslouchali názory ostatních a snažili se pochopit, jak na skutečnost nahlíží někdo jiný a posunout se tak do širší roviny vnímání.



V další disciplíně nazvané mentální modely nacházím spojitost s Schönem, protože už on volal po odrazu v akci, abychom si byli vědomi dopadu svého chování. Mentální modely neodmyslitelně souvisí se systémovým myšlením. Jak Senge vysvětluje, jeden odhaluje skryté předpoklady a druhý se snaží tyto předpoklady změnit a odhalit možné příčiny problémů. Vše vychází ze zkoumání, uvědomění si svého vlastního učení a teprve poté je možno operovat s novými přístupy. V mentálních modelech by ze systémového hlediska neměla chybět zpětná vazba, jak vysvětluje Senge, a také bychom se neměli orientovat pouze na zřejmé a jasné problémy, ale snažit se pochopit podstatu celého problému, jednotlivé souvislosti a nezastavit se tak jen na pomyslné hranici podniku či organizace, ale v úvahu brát i externí vlivy. Podstata je jednoduše ve změně myšlení.

Sdílená vize. Tato problematika je zřejmá z názvu. Lidé si společné cíle musejí uvědomit a sami se na nich podílet. Jak říká Senge, důležité je změny vytvářet nikoli na ně reagovat. Hlouběji pochopit podnikovou vizi a nevnímat ji jen jako prázdný slogan. Podílet se společně na vytváření budoucnosti. Vize má pro učící se organizaci velmi důležitý význam, neboť dává učení smyslnost.

Čtvrtou disciplínou je týmové učení. Základ pro něj tvoří osobní mistrovství a sdílená vize. Lidé potřebují a chtějí jednat společně. Jak je již známo, více hlav vymyslí více. Mohou si sdělovat navzájem své názory, reagovat na ně a výsledkem tak může být nejlepší řešení zformulované z jednotlivých názorů. Všichni však musí používat společný jazyk.

Poslední disciplína nebo také podstata, základní kámen všeho je již zmiňované systémové myšlení.

Senge podle mého názoru, přehledně a smyslně definoval předpoklady pro zavedení učící se organizace. Nastínil potřebné změny, které je třeba akceptovat, aby byl vytvořen učící se systém. Apeluje jak na jednotlivce tak na firmy. Aby bylo jejich myšlení systémové, dovedli pochopit souvislosti a společně se podíleli na budování učící se organizace.

## **ARMSTRONG M., TICHÁ I.**

Tito dva autoři a teoretici, v oblasti učící se organizace, se shodují na důležitém faktu, že tato koncepce bývá velmi často a mylně zaměňována s „vnitropodnikovým vzděláním“ nebo taky „podnikovým vzděláním“. Učení je proces spontánní, neorganizovaný, při kterém se lidé učí novým znalostem a dovednostem. Kdežto podnikové učení je zpravidla plánovaná personální činnost (Armstrong, 2007). Stejně tak oponuje Tichá ve své publikaci, že učící se organizace zdůrazňuje především učení svých členů.

Učení, probíhající v organizaci, se týká především vytváření nových znalostí a úhlů pohledu. Myslím si, že názory těchto dvou autorů jsou v určitých částech propleteny se Sengovou teorií. Důležité je v lidech vyvolat pocit potřeby učit se. Díky rozvíjejícímu se potenciálu organizace, který představují zaměstnanci, může organizace budovat pevné základy pro vytváření konkurenčního prostředí.

Přestože neexistuje standardizovaný postup implementace a budování učící se organizace, mnozí teoretici sestavili jednoduché kroky, které jsou předpokladem pro její zavedení. Podobně jako Kotter ve své knize „Srdce změny“ stanovil 8 kroků, tak i Tichá stanovila 10 kroků, které jsou návodem pro vytváření učící se organizace:

1. Vyhodnoťte učení podporující kulturu vaší organizace
2. Podporujte vše, co je pozitivní
3. Posilujte v lidech pocit bezpečí
4. Odměňujte ochotu riskovat
5. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci
6. Uveďte učení v život
7. Formulujte vizi
8. Uveďte vizi v život
9. Propojte systémy
10. Realizujte koncept

Málokdy je dosaženo situace, která by stoprocentně splňovala definované požadavky. Myslím si, že je důležité se snažit jednotlivé body akceptovat a dlouhodobě na nich pracovat, protože jak Senge definuje, učení je celoživotní proces, který nemá konečný stav.

## 2.3. Současné názory na organizační učení se

Téma učící se organizace se stává čím dál více diskutovanějším, tím samozřejmě nechci říct, že by se o něm již dříve nehovořilo, ale díky medializaci se stalo velmi aktuální problematikou. Nelze jasně definovat, co to je učící se organizace. Existuje spousta vyřknutých názorů a teorií, které mohou být odlišné. Každý autor nahlíží na danou problematiku jinak a vnáší nové pohledy a hodnocení. Základ tvoří integrace dílčích komponent do větších celků. Neexistuje tedy jasně stanovený návod jak učící se organizaci zavést, jsou ale vypracovány například jednotlivé kroky, které představují předpoklady, jak ve své knize uvedla Tichá a jak jsem zmínila v předchozí kapitole, a aplikace je individuální.

Mnohé poznatky z devadesátých let dvacátého století jsou v oblasti managementu již překonány. Organizační učení se orientuje na vytváření budoucnosti. Toho, bez dynamických změn v myšlení, lze dosáhnout velmi těžko. Mění se modely ve vzdělávání a učení se. Podstatu tvoří jedinci. Lidé jsou vybaveni předpokladem učit se a napomáhat tak organizaci v jejím neustálém postupu kupředu (Častorál, 2008).

S učením neodmyslitelně souvisí znalosti. Jejich revoluce podnítila „třetí vlnu“ ekonomických, technických a sociálních změn. Podniky nutí k tomu, aby si počínaly radikálně, novým a neustále se měnícím způsobem. Teorie předchozí jsou jednoznačně překonány.

Názory na období průmyslového věku, jak Toffler sám potvrzuje, jsou již dávno změněny a nahrazeny jinými. Například vertikální integrace, synergie, úspory plynoucí z hromadné výroby, hierarchické organizace založené na příkazování pravomoci a kontrole zaměňujeme za spolupráci s externími dodavateli, minimalizace sériovosti, síťové struktury a další různé organizační formy (Toffler, 2007).

Stará paradigmata se hroubí a my můžeme sledovat neustálý pokrok a také to jak se okolí, ve kterém žijeme, neustále mění a utváří. Především díky lidem, kteří buď vědomě či nevědomě působí na celý systém.

Z pohledu zákazníků, kteří tvoří důležitou složku z hlediska organizační a podnikové sítě, se mnohé postoje změnilo. Mají nepředstavitelnou sílu. Cílem každého podniku je prodat své výrobky, služby, uspět na trhu. Kupující mají v rukou obrovskou moc. Můžeme sledovat změny například v preferencích, které v dnešní době směřují spíše k zakázkové výrobě a čím dál více se bere ohled na kvalitu, která zastihuje dříve preferovanou kvantitu.

Nová doba s sebou přináší nové postupy a metody konkurence. Podniky a organizace, které si dokáží tyto praktiky osvojit jako první a překonají organizační bariéry, slaví úspěch. Gibson zastává názor, že v prostředí, kde dochází k neustálým změnám, není třeba pevná organizační struktura, ale taková, která umožňuje přizpůsobení se.

Právě se změnami a zaváděním nových postupů můžeme narazit na bariéry, které mohou bránit organizaci v učení se.

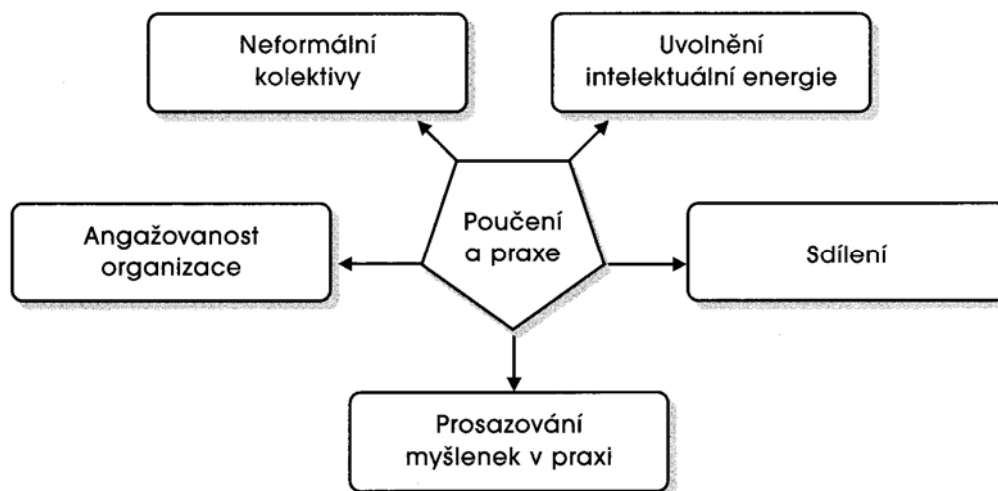
Mezi obecné problémy mohou patřit zvyšující se náklady, které mohou být podmíněny realizací změny nebo jakéhokoliv návrhu, protože každé zlepšení a přínos může souviset s tímto negativním aspektem. V dnešní době bychom se ale měli zaměřit spíše na optimalizaci než na striktní snižování nákladů s co nejvíce rostoucími výnosy. Hledat takový bod, který při změnách a realizacích přinese co nejpříjemnější náklady s co nejlépe možným dosažitelným výsledkem, aby tyto dvě proměnné byly svým způsobem v rovnováze a přinášely užitný efekt.

Dále je nutné, aby byly jednotlivé plány a návrhy posouzeny z hlediska proveditelnosti. Nemůže se stát, že by byly přístupy natolik teoretické, že by pro aplikaci v manažerské praxi byly zcela nerealizovatelné.

Nevyhovující systém vzdělávání, neúplná data, zkreslení v důsledku nepřesných měření, nesprávné formulace a pochybné informace, nepodložená data, znalostní bariéry typu psychologických, jazykových, kulturních, komunikačních, historických, administrativních, profesionálních. Tohle vše ovlivňuje budoucí vývoj a je třeba bariéry nepřehlížet, spíše se jim snažit předcházet (Častorál, 2008).

Lidé by si především měli uvědomit svou podstatu, protože organizační učení je naplňováno skrz růst pracovníků. To vše ale závisí na vedení firmy a postoji k této problematice. Především odraz v praxi a nepracovat jen s teoriemi, snažit se je naplňovat a k tomu všemu může přispět právě řada proměnných, které jsou znázorněny v obrázku 2–5.

**Obrázek 2–4 Poučení z praxe (Častorál, 2008)**



Každá firma či organizace nedokáže správně pracovat s lidmi a plně využívat jejich potenciál. Veškeré chtění vychází především z jednotlivců, z jejich vlastního uvědomění, že jsou na své pozici důležití, podílejí se na dění a přispívají k něčemu, co má smysl. V tento moment se začne lidský potenciál plně rozvíjet.

Management si často myslí, že existuje hranice „lidské bariéry“, za kterou se nedostanou, jak uvádí Covey. Díky tomu tak není využívání pracovníků na jejich pozicích efektivní. V podstatě je ale vše zakořeněno v našich zkušenostech a znalostech. Covey na základě svého průzkumu popisuje fakt, že po návštěvě různých zemí a položení otázek typu, zda se zaměstnanci domnívají, že jejich talent, schopnosti a iniciativa, které mohou ve svých funkcích uplatnit, jsou maximální, odpověděla většina ne. Jsou schopni dosahovat mnohem lepších výsledků, než se od nich vyžaduje nebo jim dovoluje jejich pozice.

Z toho plyne, že by měl být ze strany managementu vytvářen neustálý tlak, v pozitivním smyslu, na rozvoj potenciálu. Hlavně na to, aby si byli zaměstnanci vědomi své podstaty a důležitosti a chtěli se učit a dále poznávat a nepůsobit pasivně. Aby byly vytvářeny podmínky a příležitosti pro motivaci a stimulaci.

Každá organizace by měla mít vytyčenou svoji vizi, která by mimo jiné měla být sdílená všemi pracovníky. Tohle je další podstata pro to, aby si zaměstnanci uvědomili, jaký má jejich práce smysl. Věděli, za čím organizace jde a kam směřuje, co je jejím cílem, jaké jsou strategie apod.

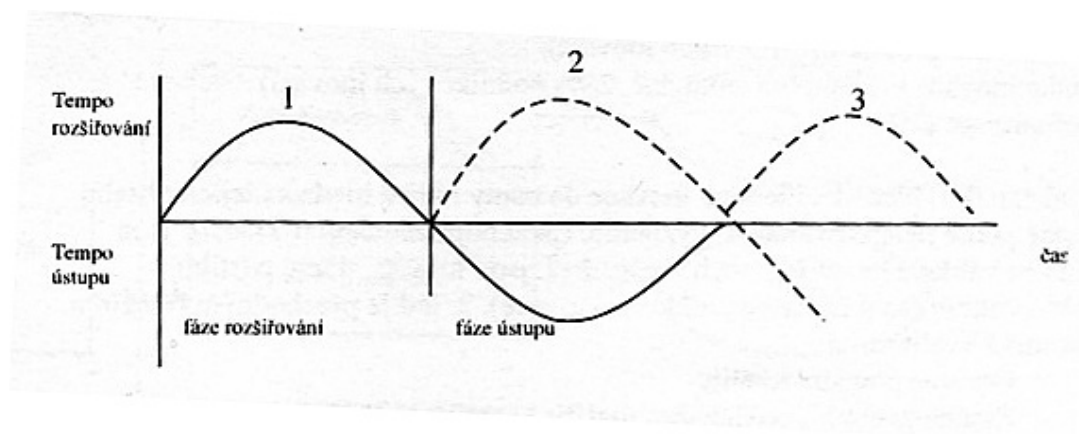
Avšak mnoho firem věnuje tvorbě strategie spoustu času a jak Košturiak ve svém článku uvádí, využívají obrácený Paretův princip, 80% času stráví nad promýšlením té nejlepší strategie a pouhých 20% nad jejich realizací. Mezi čímž existuje obrovská „propast“, která odděluje menší skupinku těch, kteří vše připravili a těch, kteří mají vše realizovat. Nejsou jasné postupy a zamýšlený výsledek se může značně lišit od reality a dosaženého stavu.

Učíci se organizace je striktně zaměřena na budoucnost a na to, aby byla vždy o krok před konkurencí. Disponovala něčím výjimečným, což by ji odlišovalo od ostatních. S časem ale také souvisí amortizace. Nemůžeme předpokládat, že strategii navrhne jednu a ta už se nezmění. V závislosti na okolních podmínkách je třeba ji upravovat, rozšiřovat, měnit. Podobně je tomu i s inovacemi.

Ty mají obvykle větší rozsah a vliv na zákazníka i zaměstnance. Změny musí ve firmě probíhat v určitém rytmu. Patří spolu s modernizací mezi klíčovou výhodu jak dosáhnout úspěchu. Jestliže firma inovuje, nesnaží se kopírovat konkurenty, ale nalézt nová, převratná řešení a příležitosti.

Celý proces potřebuje správné načasování. Změny musejí být vyvážené. Bylo by neefektivní, kdybychom nahrazovali úspěšné výrobky novými, pokud nepřišla jejich doba. Každý produkt má svoji životnost. V bodě, ve kterém přestává být pro firmu jakkoliv ziskový, je třeba implementovat inovaci, která pomůže výrobek ještě udržet na trhu (viz obr. 2–6).

**Obrázek 2–5 Inovační cykly**



Na inovaci se zaměřuje především západní management, ale je zajímavé srovnat ji s metodou KAIZEN, která se uplatňuje především na východě v Japonsku. Znamená neustálé zlepšování a zdokonalování, týkající se všech-jak manažerů tak řádových zaměstnanců (Imai, 2007). Myslím si, že představuje výzvu, velmi perspektivní metodu a pro naši zemi, ve které je zakořeněná odlišná mentalita, by bylo její zavádění dlouhodobým procesem. To ale samotná metoda KAIZEN je, čímž se také výrazně odlišuje od inovací. Jednotlivé rozdíly jsou porovnány v následujícím obrázku 2–7.

**Obrázek 2–6 Srovnání hlavních rysů KAIZEN a inovace (Imai, 2007)**

	<b>KAIZEN</b>	<b>Inovace</b>
1. Účinek	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Velké kroky
3. Časový rámec	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
4. Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
5. Účast	Všichni	Několik vybraných „šampionů“
6. Přístup	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
7. Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
8. Impuls	Konvenční know-how	Technologické průlomy, nové vynálezy, nové teorie
9. Praktické požadavky	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
10. Zaměření úsilí	Lidé	Technologie
11. Kritéria hodnocení	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
12. Výhody	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Mnoho firem a podniků tuto metodu odmítá i kvůli tomu, že nevědí, co vlastně znamená. To souvisí s xenofobií a také averzí k riziku. S čímž se v dnešní době setkáme u mnoha firem. Převládá zaměření na jistotu, a to jak v oblasti inovací tak v oblasti například investičního rozhodování. Firmy se vyhýbají nadějným experimentům. Ale kdo něčeho dosáhl, aniž by něco změnil?

Například firma Apple patří mezi světovou špičku v oblasti počítačové techniky a elektrotechniky. Kouzlo tkví v inovacích a týmové spolupráci. Jednotlivá oddělení jako je software, hardware se podílejí na vývoji nových produktů. Pracují společně v nekonečném kruhu. A tady si nemůžeme nevšimnout základních rysů učící se organizace, čímž je týmová

spolupráce s tím související přístup k informacím, systémové myšlení, příprava na budoucnost a překonání konkurence.

Pouhé zaměření na konečný cíl, výsledek nestačí. Jestliže začneme měnit lidi kolem sebe, budou se zlepšovat procesy. Podobně je tomu i při inovaci. Ta nemůže být úspěšná, jestliže jedno oddělení zpracuje návrh a předá ho dalšímu, které rozpracuje technické a finanční požadavky atd. Je ale zapotřebí, aby mezi sebou jednotlivá oddělení paralelně pracovala a kooperovala. Tento postup umožní získat kvalitnější výrobek a celkový čas potřebný pro přípravu se zkracuje. Nevzniká žádná propast mezi odděleními, která by mohla vzniknout špatným pochopením cíle a podobně tomu může být při tvorbě strategie, jak jsem se již výše zmiňovala.

Firmy a organizace mohou konkurovat i v oblasti technologií. Jak totiž Porter popisuje, není podstatné, kdo přijde na trh s novou technologií. Nepředurčuje to jednoznačně úspěch. Vítězem se stává ten, kdo přijde na to, jak technologii začlenit do širšího kontextu svého podniku. Integrace se tak uskutečňuje se spoustou dalších věcí.

Podobně jak u lidí existuje „skrytý“, nevyužitý potenciál u technologií je tomu stejně tak. Není podstatné nakupovat drahá zařízení, jejichž kapacitní a technické možnosti firma dostatečně nevyužije. Mnoho světových firem se zaměřuje spíše na problematiku jednoduchých, modulárních zařízení a na nízko nákladovou automatizaci.

V důsledku globalizace se na trzích setkává čím dál více konkurentů než tomu bylo dříve. Zaměřit se na zdokonalování a učení, které probíhá uvnitř organizace je velmi důležité. Každá firma či organizace disponuje svojí strategií, svým způsobem řízení a myšlení, který jí vyhovuje a je pro ni z hlediska pozice na trhu nejvýhodnější.

Již ve dvacátém století se začaly objevovat myšlenky o učící se organizaci. Vycházelo se ze změny myšlení, dynamického fungování skupin, učebních cyklů apod.

Dnes žijeme v jednadvacátém století a myslím si, že základní poznatky jsou nezměněny, spíše obohaceny a rozvedeny do spousty dalších oblastí a zajímavých problematik. A podle mého názoru, tomu bude tak i nadále. Je otázkou co nám budoucnost přinese. Ale potřeba změny vychází jednoznačně i ze změn preferencí, ke kterým samozřejmě nedojde ze dne na den.

Firmy budou muset v budoucnu například řešit enviromentální problémy, které byly po dlouhou dobu odsouvány do pozadí. S tím související problematika recyklace a odpadu.



V zavádění učící se organizace vidím spoustu pozitiv. Už nezáleží ani tolik na velikosti firmy, jak vysvětluje Porter, ale spíše na velikosti seskupení. Zda má například podnik kolem sebe dostatek dobrých dodavatelů. Podstata totiž celkově tkví v tom, která firma či organizace se bude umět co nejrychleji učit.

Proto vidím jako učící se organizaci tu, která podniká aktivní kroky kupředu. Jednotlivé složky podniku spolu vzájemně kooperují. Očekává se stálý postup kupředu a přístup ke změnám je pozitivní. Pravomoci nejsou jen na nejvyšších pozicích, ale jsou delegovány i na nižší pozice s cílem lepší spolupráce a pochopení podstaty strategie. A v neposlední řadě je podporován rozvoj lidského potenciálu

Zavádění učící se organizace, již nepředstavuje možnost, ale spíše nutnost, aby byly firmy a organizace schopny uspět v neustále se vyostřujících podmínkách.

### 3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Firma Zante<sup>1</sup> se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem výrobků po celé České republice. Síť českých a moravských prodejen působí na trhu již od roku 1980. Z počátku vystupovaly jednotlivé prodejny pod vlastními jmény, ale v roce 2007 se rozhodly učinit velmi důležitý krok k sjednocení a všechny začaly používat společný název Zante. Jedním z hlavních důvodů byl tlak českých a především zahraničních prodejen, které mají již od 90. let lepší podmínky, pro své podnikání na českém trhu. Cílem společného označení bylo vytvoření vnitřní síly a jednotné integrity. Taktéž mělo posílit pozici firmy na trhu a rozšířit její povědomí u zákazníků.

Orientují se také na produkci a prodej výrobků vlastní značky. Lidé si totiž začínají uvědomovat, že už nechtějí nakupovat co nejlevnější výrobky z dovozu, protože tím mohou škodit sobě, domácí ekonomice i životnímu prostředí. Zákazníci jsou sice citliví na cenu, ale chtějí nakupovat domácí produkt. Proto firma zadává výrobu vlastních značek převážně českým výrobcům, u kterých jsou mimo jiné schopni provádět důkladné kontroly kvality.

Existuje dvacet pět řad výrobků vlastní značky, dohromady představují 250 položek, počínaje potravinami denní potřeby přes drogistické zboží a cukrovinky až například po krmivo pro domácí mazlíčky. Obrat vlastních značek dosahuje až patnáct milionů ročně.

V tom samém roce začaly prodejny nabízet i stále oblíbenější biopotraviny, které pocházejí v naprosté většině opět od tuzemských dodavatelů. Produkty se dostávají i do menších měst a obcí. Po dvou měsících činil obrat za toto zboží tři miliony korun.

Češi začínají za biopotraviny utrácet čím dál více peněz a v budoucnu se očekává, že se částky budou až několikanásobně zvyšovat.

Nabízený sortiment distribuují prostřednictvím reklamních letáků, které jsou k dispozici v prodejnách a jsou měsíčně rozesílány pravidelným odběratelům. Firma Zante klade velký důraz na reklamu a ročně uvolní na tyto účely nemalé peněžní částky. Do povědomí zákazníků se dostávají především prostřednictvím billboardů.

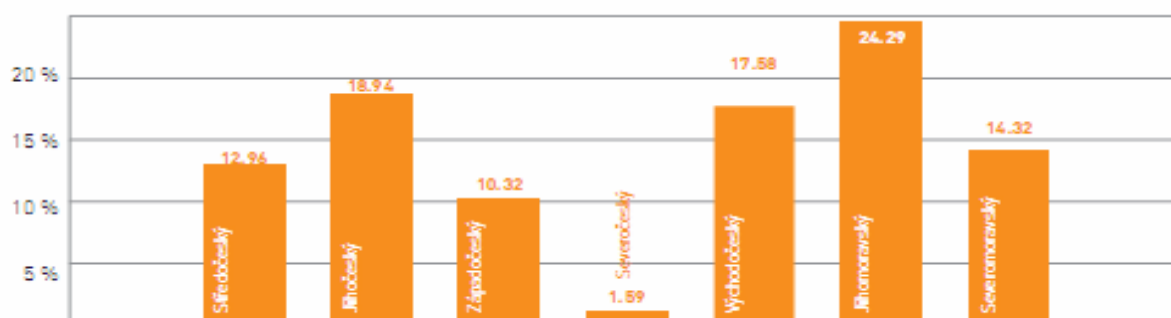
---

<sup>1</sup> Pro účely bakalářské práce jsem použila fiktivní název firmy Zante a některé informace byly záměrně pozmeněny.

### 3.1. Maloobchodní činnost

Firma realizovala v roce 2008 celkový maloobchodní obrat ve výši 80 milionů Kč, což je o 5,7% více než v roce předchozím. Na celkovém maloobchodním obratu se nejvíce podílely regiony Jihomoravský, Východočeský, Jihočeský a Severomoravský.

**Obrázek 3–1 Podíl podniků v jednotlivých regionech na maloobchodním obratu**



### 3.2. Velkoobchodní činnost

Velkoobchodní obrat dosáhl v roce 2008 výše 50 milionů Kč, tj. o 2,22% více než v roce předchozím. Celkový objem potravinářské výroby 15-ti podniků činil téměř dva miliony Kč, a to s převahou lahůdkářské výroby.

**Obrázek 3–2 Struktura potravinářské výroby**

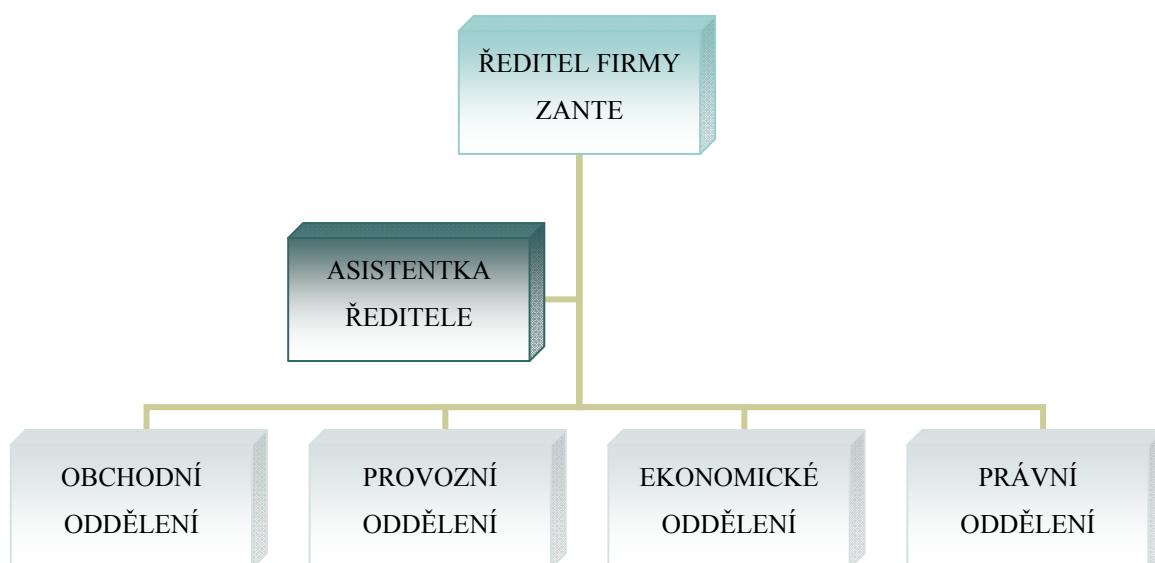


Ziskového hospodaření docílilo ve sledovaném roce 49 z 59 prodejen. Firma tedy provozovala v minulém roce 59 prodejen.

### 3.3. Organizační struktura

Nejvyšším orgánem firmy je ředitel firmy Zante, který dohlíží nad veškerou činností. Jemu je podřízena asistentka, která zodpovídá za administrativní činnost. Firma je rozčleněna na čtyři úseky, které si dohlíží na svoji činnost a plní úkoly potřebné pro udržení správného fungování a chodu firmy. Obchodní oddělení je zastoupeno osmi členy, provozní oddělení sedmi, ekonomické osmi a právní dvěma.

**Obrázek 3–3 Organizační struktura společnosti**



### 3.4. Příležitosti firmy a vize do budoucna

Důležitou výhodou, kterou firma Zante disponuje, je její orientace na menší města a venkov. Tam totiž zahraniční prodejci ještě nestihli důsledně proniknout. Firma může využívat spolupráci s místními dodavateli, což představuje snížení logistických nákladů. Snaží se vytvořit příjemné a především domácí prostředí. V provozování menších obchodů vidí odborníci příležitost, protože lidé chtějí čím dál méně času trávit ve velkých nákupních centrech.

Dále je pozornost firmy zaměřena na sjednocení vizuální podoby jednotlivých prodejen, aby byly jednoznačně identifikovatelné pro zákazníky. Taktéž firma pracuje na zintenzivnění celostátní reklamy.

Zhodnotím celkový přístup firmy k organizačnímu učení z pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců jednotlivých oddělení.

Hlavním cílem této analýzy je zjistit výsledky, které by umožnily firmě reagovat na nedostatky, popřípadě využít příležitosti v oblasti organizačního učení. Což by mělo přispět ke zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku.

### 3.5. Postup analýzy a použité metody

Pro zpracování potřebných dat, týkajících se názorů zaměstnanců jednotlivých oddělení, jsem využila metodu **dotazníkového šetření**. Patří mezi takovou techniku terénního sběru dat, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány písemně, prostřednictvím otázek. Nedochází k přímé interakci mezi respondentem a výzkumníkem. Proto je velmi důležité klást důraz na přípravu a zpracování dotazníku. Otázky by měly být užitečné, jednoznačně srozumitelné, výstižné, pozitivně formulované a v neposlední řadě také etické. Odpovědi by měly být sestaveny podobným způsobem.

Výhodou dotazníku je možnost získání velkého množství informací, které se dají kvalitně zpracovat. Dalším plusem je jeho rychlost, dostupnost a anonymita, což vyhovuje mnoha respondentům a jsou díky tomu více otevřenější.

Pro vyhodnocení je použita deskripce výsledků, což je prostý verbální popis existence jevů z hlediska četnosti výskytu. Nejčastěji se zdůrazňují výsledky nejvyšší, nejnižší, případně ty, které nás překvapily.

Samotná analýza dat se opírá o různé statistické výpočty. Hledají se logická propojení dvou sledovaných jevů, u kterých se nějaká statistická souvislost zjistila.

Při provádění analýzy jsem postupovala podle následujících kroků:

- určení zkoumané oblasti a sběr potřebných informací
- sestavení dotazníku (otázky jsou koncipované tak, aby mi poskytly co nejlepší možné odpovědi)
- vyplnění dotazníků zaměstnanci jednotlivých oddělení
- sumarizace výsledků

- vyhodnocení výsledků
- závěry a náměty pro zlepšení

Zpracovaný dotazník jsem zaslala dvaceti pěti respondentům. Konkrétně osm do obchodního oddělení, sedm do provozního oddělení, osm do ekonomického oddělení a dva do právního oddělení. Podařilo se mi stoprocentně pokrýt všechny zaměstnance daných oddělení.

Jako další metodu jsem použila **polostandardizovaný rozhovor**. Je to taková technika sběru informací, při které jsou záměrně pokládány otázky respondentovi ze záznamového archu tváří v tvář. Patří mezi nejkvalitnější techniku, a to z toho důvodu, že mohou být kladeny doplňující otázky či podávána vysvětlení, což u dotazníku není možné. Nevýhodou je jeho neanonymita. Tazatel si tudíž musí získat důvěru a respekt.

Jako první jsem si připravila seznam čtrnácti otázek. Týkají se předpokladů pro zavedení učící se organizace z pohledu ředitele firmy Zante. Jaké možnosti jsou nabízeny zaměstnancům jednotlivých oddělení v oblasti vzdělávání, jaké pracovní prostředí pro ně firma vytváří a jestli dostatečně podporuje vznik pracovních týmů. Zda jsou aktivity financovány z firemních finančních zdrojů, nebo využívají dotací ze strany Evropské unie. Také jsem několik otázek zaměřila na problematiku firemní komunikace. Na možnost projevu vlastního názoru zaměstnanců vůči zaměstnavateli, a zda firma svolává porady a pro koho jsou určeny.

Získané odpovědi jsem vyhodnotila a srovnala s názory zaměstnanců čtyř oddělení a na základě těchto podkladů jsem byla schopna vytvořit komplexní návrhy pro zlepšení situace firmy v oblasti organizačního učení. Tyto informace jsou určeny pro management firmy.

### 3.6. Výsledky analýzy

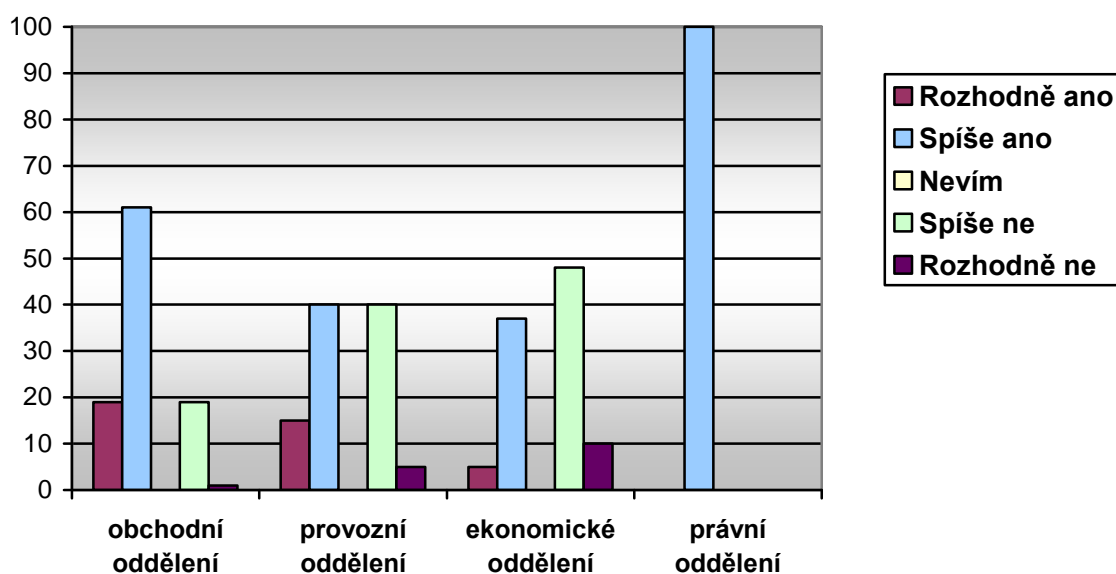
V tomto bodu jsem provedla vyhodnocení patnácti otázek dotazníku (viz. příloha) a jednotlivé poznatky, získané ze čtyř firemních oddělení, jsem zanesla do grafu. Poté jsem zpracovala výsledky získané z polostandardizovaného rozhovoru (viz. příloha), který mi poskytl ředitel firmy Zante.

### 3.6.1. Analýza dotazníků předpokladů pro zavedení učící se organizace

#### 1) Rozvoj lidských zdrojů a adaptabilita zaměstnanců

Prvních pět otázek v dotazníku se zabývá problematikou pracovní způsobilosti, odborných znalostí a dovedností pracovníků jednotlivých oddělení. Kolika vzdělávacích programů se již za dobu působení ve firmě Zante zúčastnili. To vše jsem navíc porovnála s věkovou strukturou, z čehož mi vyplynulo, jaký mají zaměstnanci jednotlivých oddělení postoj k rozvoji svého vlastního potenciálu v závislosti na tomto identifikačním údaji. K této problematice jsem navíc zahrnula otázku č. 14, která zkoumá adaptabilitu zaměstnanců na případné razantní změny zasahující do pracovního výkonu, které mohou znamenat příležitost pro zlepšení či zjednodušení práce a jsou kvůli neustálému vývoji okolního prostředí v podstatě nutností. Firma by totiž neměla ustrnout v jednom bodě, ale pružně reagovat a přijímat potřebná opatření, což představuje jeden z předpokladů pro správné fungování učící se organizace.

*Graf 4–1 Dostačující úroveň pracovní způsobilosti, odborných znalostí a dovedností (v%)*

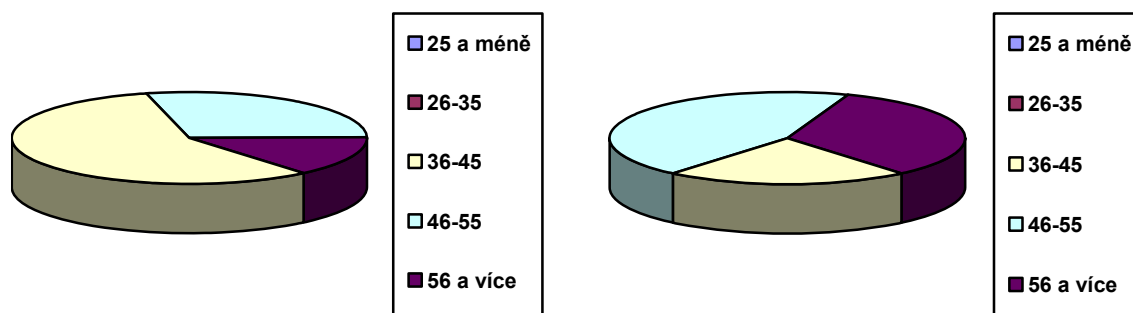


Zaměstnanci právního oddělení si stoprocentně myslí, že jsou jejich dovednosti, odborné znalosti a pracovní způsobilost na relativně dostačující úrovni. Což je pochopitelné, protože při práci vycházejí z platných zákonů, které jsou jednou ročně novelizovány, a které musejí ovládat. Obchodní oddělení si taktéž z šedesáti procent zastává názor, že nepotřebuje další rozvoj. U provozního a ekonomického oddělení jsou odpovědi rozděleny ze čtyřiceti

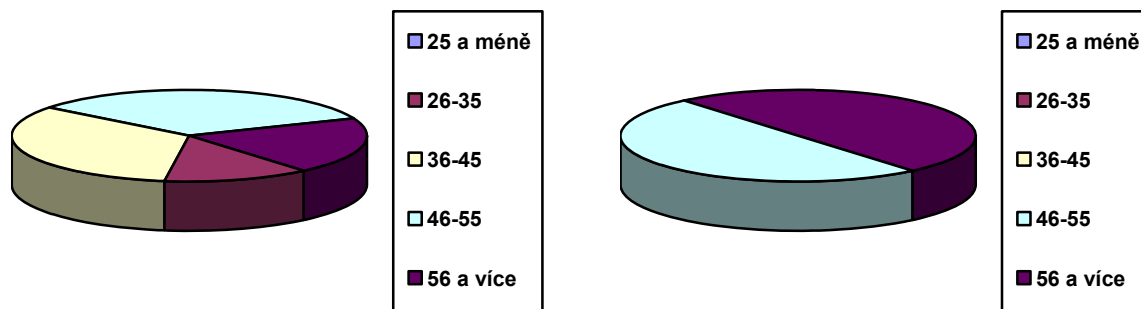
procent na „spíše ano“ a ze čtyřiceti procent na „spíše ne“, zde se již objevuje nějaká snaha své schopnosti do budoucna rozvíjet.

Pro podrobnější informace a přesnější závěry jsem do grafu zanesla věkovou strukturu zaměstnanců jednotlivých oddělení.

*Graf 4–2 Věková struktura obchodního odděl.(v%) Graf 4–3 Věková struktura provozního odděl.(v%)*



*Graf 4–4 Věková struktura ekonomického odděl.(v%) Graf 4–5 Věková struktura právního odděl.(v%)*

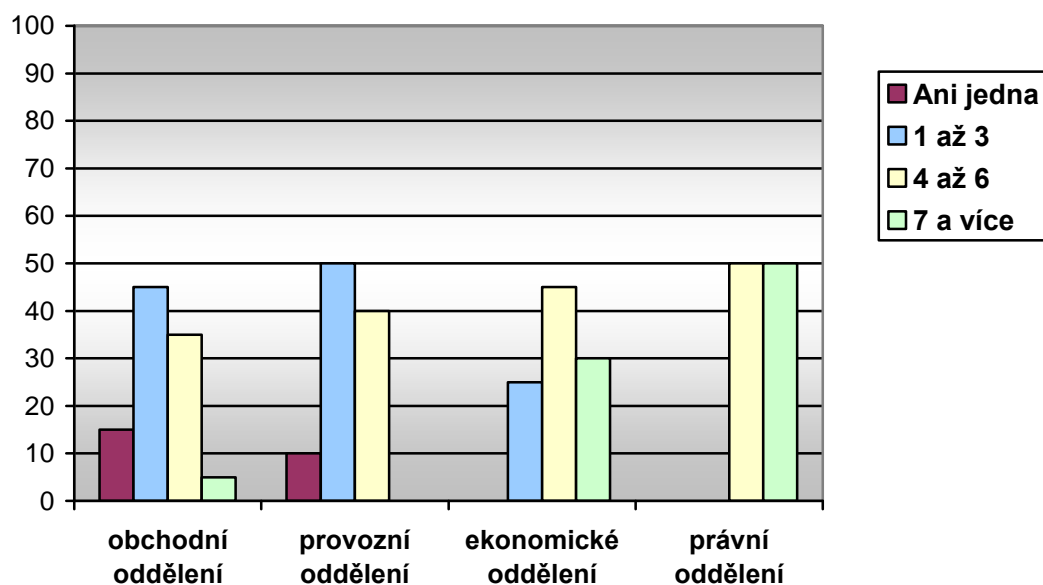


Z grafů lze jednoznačně určit, že věková struktura pracovníků jednotlivých oddělení je nad hranicí 36 let, kromě ekonomického oddělení, které má zastoupení i ve věkovém rozmezí 26 až 35 let. Tyto výsledky lze dát do souvislosti jak s grafem předešlým 4–1, tak s následujícím 4–6, což jsem učinila v konečné sumarizaci.

Dále jsem se zaměřila na přesný počet absolvovaných školení, či jiných akcí zaměřených na rozvoj odborné způsobilosti zaměstnanců a čeho přesně se týkaly.



Graf 4–6 Počet školicích a jiných vzdělávacích akcí (v %)



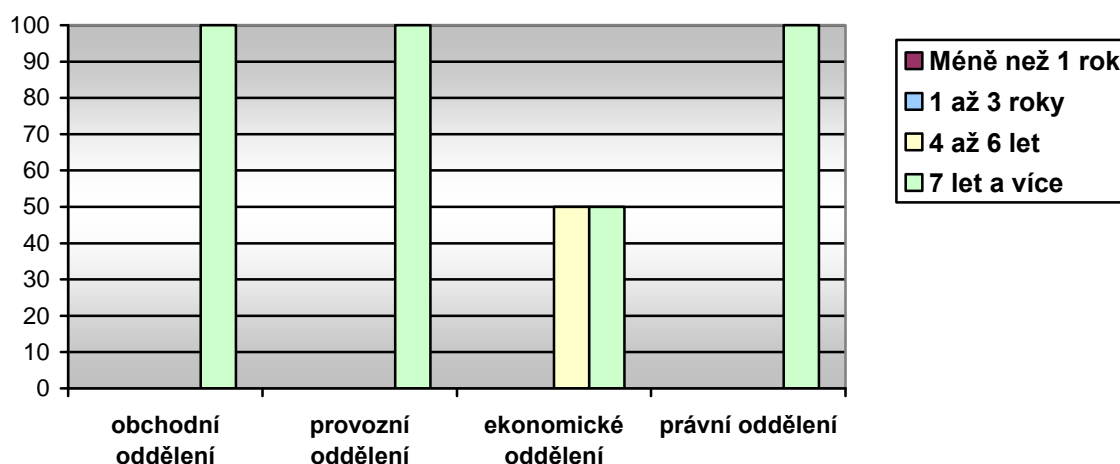
Na základě této otázky jsem zjistila, že nejméně akcí se zúčastnili zaměstnanci z obchodního oddělení. I když pojem málo není zcela výstižný, protože přibližně 45% pracovníků se zúčastnilo alespoň jednoho projektu, 35% pracovníků čtyř až šesti a pouhých 5% pracovníků sedmi a více projektů. Mají ale také nejvyšší zastoupení pracovníků, kteří neabsolvovali ani jeden, a to 15%. Zaměstnanci provozního oddělení absolvovali z 50% jeden až tři projekty a ze 40% čtyři až šest a 10% se nezúčastnilo ani jednoho projektu. Ekonomické oddělení je na tom spolu s právním nejlépe. Mají nejvíce zastoupenou oblast čtyř až šesti a sedmi a více projektů.

Tyto vzdělávací projekty a školicí akce byly zaměřeny u právního oddělení na proškolení v oblasti změny zákonů. V ekonomickém oddělení na využívání informačních technologií (ekonomických a jiných programů). U provozního oddělení na rozvoj komunikace a u obchodního především na rozvoj jazykových znalostí a využívání informační technologie.

Každé oddělení je zaměřeno na jiný typ vzdělávacích programů. Myslím si, že by mělo do budoucna dojít k jejich propojení. Komunikace by se měla rozvíjet nejen v provozním oddělení, ale i v těch ostatních. Stejně tak by měli být všichni zaměstnanci proškoleni v oblasti využívání informační techniky, která může práci jak zjednodušit, tak do ní vnést řád, systém a komplexnost a může propojit všechna oddělení.

V následujícím grafu jsem vyhodnotila další otázku, a tou bylo, jak dlouho zaměstnanci jednotlivých oddělení působí ve firmě.

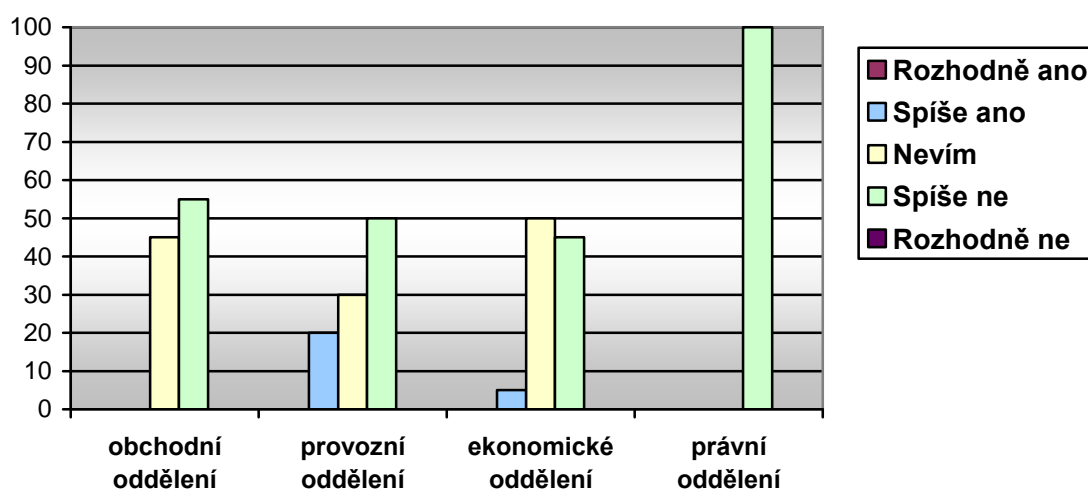
Graf 4–7 Doba působení zaměstnanců ve firmě (v %)



Z vyhodnocení jednoznačně vyplývá, že většina zaměstnanců působí ve firmě více jak 7 let. Pouze v ekonomickém oddělení je zastoupena z 50% odpověď „4 až 6 let“ a z dalších 50% odpověď „7 a více let“.

Poslední zkoumaná oblast této problematiky je zahrnuta v otázce č. 14. Týká se adaptability zaměstnanců na případné razantní změny ve výkonu jejich práce.

Graf 4–8 Adaptabilita zaměstnanců při zavádění nových postupů (v %)



Odpovědi měly jednoznačně negativní charakter. Právní oddělení dokonce 100% uvedlo, že spíše není ochotné své návyky měnit, byť by mohly změny přinést pozitivní dopady. Stejně tak je na tom oddělení obchodní, kde převládá odpověď „spíše ne“ nebo „nevím. U ekonomického je tomu obdobně, pouhých 5% odpovědělo „spíše ano“. Provozní oddělení je na tom v této zkoumané oblasti nejlépe. 20% pracovníků by uvítalo změnu v dosavadním stylu výkonu práce, ale i tak převažuje 50% nesouhlas.

Všechny důležité poznatky jsem sumarizovala a dospěla k závěrům, jak si firma Zante vede v oblasti rozvoje lidských zdrojů a adaptability zaměstnanců.

Většina pracovníků obchodního a právního oddělení je spokojena se svou dosavadní způsobilostí a schopnostmi a další rozvoj do budoucna podle jejich názorů nepotřebují, což je patrné z grafu 4–1. Lépe je na tom, oddělení provozní a ekonomické, ve kterých by zaměstnanci o dalším rozvoji uvažovali. Předpokladem učící se organizace je učící se jedinec, proto si myslím, že by měla být této problematice věnována větší pozornost.

Myslím si, že by firma měla dát větší prostor mladším zaměstnancům, kteří by mohli do jednotlivých oddělení vnést své poznatky a rozšířila by se tak věková různorodost, která by mohla přinést mnoho užitečného. Zaměstnanci ve věku 46 let a více mají jistě mnoho zkušeností, které by mohli předávat těm mladším ve věku 25 let a méně. Tato skupina totiž není zastoupena ani v jednom z oddělení. Ti by na druhou stranu mohli podporovat pozitivní myšlení v neustálém vývoji a adaptabilitě. Z grafu č. 4–8 jsem totiž zjistila převládající negativní přístup k eventuelním změnám, které by mohly znamenat zjednodušení práce nebo přechod k zcela jinému systému.

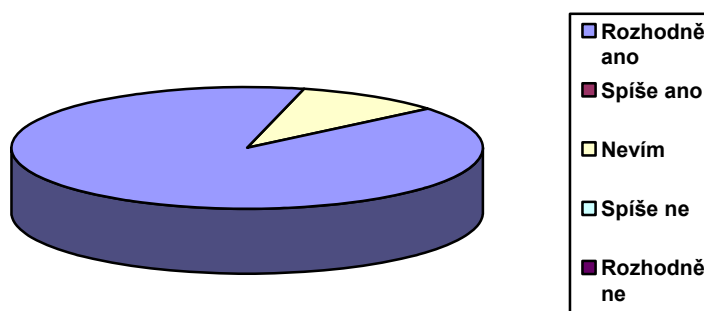
To vše může dále souviset s tím, že pracovníci obchodního, provozního a právního oddělení působí ve firmě déle než 7 let. Pouze v ekonomickém oddělení je zastoupení „4 až 6 let“ 50%. Zaměstnanci tak vzhledem ke svému věku a působnosti ve firmě mohli ustrnout na jedné úrovni, kterou považují za dostačující a konečnou pro výkon své práce. To je ovšem mylná představa, protože jak jsem se již výše zmiňovala, proces učení nemá konečný stav. Představuje celoživotní cestu a jedinci by se neustále měli snažit zdokonalovat ať už v oblasti profesního vzdělání, což samozřejmě nemůže být tak intenzivní jako například rozvoj dovedností, schopností a nejjednodušeji svého myšlení.

První zkoumaný předpoklad pro zavedení učící se organizace, který jsem vytyčila, zaměstnanci jednotlivých oddělení nesplňují.

## 2) Firemní komunikace

Další oblast, na kterou jsem se zaměřila, jsem pokryla čtyřmi otázkami. Týkají se problematiky firemní komunikace. Snažila jsem se zjistit, zda firma nabízí svým zaměstnancům dostatek prostoru pro vyjádření vlastního názoru a návrhů. Zda se mohou kdykoliv a s čímkoliv obrátit na svého nadřízeného a vzniklé problémy tak včas a efektivně odstraňovat. V neposlední řadě jsem zjišťovala, jestli mají pracovníci potřebné informace včas k dispozici a snažila se posoudit, zda firma pracuje komplexně jako propojený systém a informace se mohou šířit všemi směry, nutno podotknout na úrovni zaměstnavatele a pracovníků jednotlivých oddělení.

Graf 4–9 Možnost pracovníků jednotlivých oddělení spolupracovat s nadřízeným (v%)



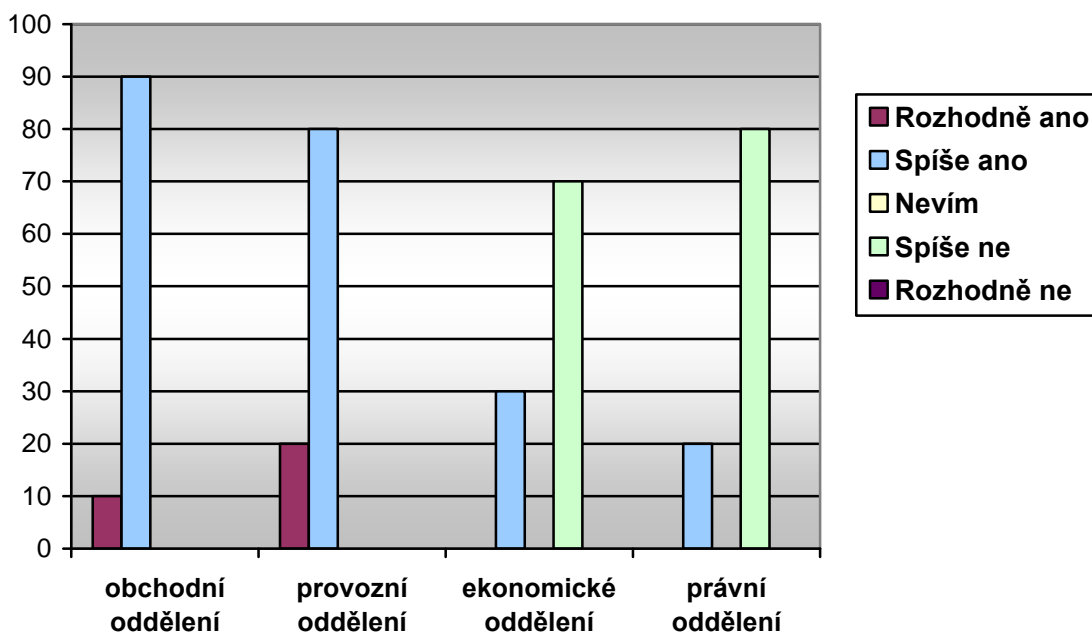
Názory zaměstnanců jsem vyjádřila v jednom grafu, protože se z 90% shodli na tom, že své vzniklé problémy popřípadě návrhy či nějaké připomínky mohou řešit bez problémů se svým nadřízeným, kterým je ředitel firmy Zante. Pouze 10% odpovědělo „nevím“. Z čehož vyplývá, že nejspíš své problémy ještě neměli možnost prodiskutovat s nadřízeným, nebo tuto možnost nevyužili nebo doposud nevznikl žádný podnět, který by je k tomu vedl.

Následně jsem pokládala otázku, jestli jsou ve firmě Zante pravidelně svolávány porady. Všichni zaměstnanci, jednotlivých oddělení, mi odpověděli, že ano. Výsledek této otázky byl tedy 100% „ano“.

Těchto porad se mohou účastnit všichni zaměstnanci jednotlivých úseků, což jsem zjistila vyhodnocením otázky č. 8 (viz. dotazník).

Poté jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci dostatek potřebných informací pro svoji práci včas.

Graf 4–10 Dostatek informací potřebných pro rozhodování (v %)



V tomto případě jsem dospěla k výrazným odlišnostem mezi jednotlivými odděleními. Zatímco obchodní a provozní oddělení mají k dispozici potřebné informace včas, ekonomické a právní oddělení je na tom naprosto odlišně. Ze 70% a 80% odpověděli „spíše ne“.

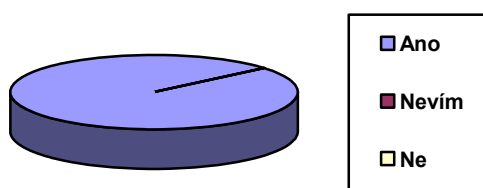
Lze usoudit, že firma dbá na předpoklad, kterým je rozvoj firemní komunikace. Svolává pravidelné porady a snaží se zaměstnancům vycházet vstříc v případě jakéhokoliv problému či návrhu. Pozitivum vidím v tom, že se zaměstnanci nebojí oslovit svého nadřízeného, protože jak je z grafu 4–9 patrné, většina uvádí, že mohou projevit svůj názor, což si myslím, že zjistili tak, že již nějaký projevili nebo jim to sám ředitel zdůraznil, že mohou tuto možnost využít.

Porady mohou mít v mnoha ohledech pozitivní dopad na fungování firmy a jsou efektivním nástrojem řízení. Zaměstnanci jednotlivých oddělení si mohou předávat informace a v souvislosti se svými znalostmi z oboru mohou efektivněji řešit probíranou problematiku. V úvahu беру poradu běžnou, existuje totiž více různých druhů.

### 3) Vize společnosti

Velmi důležitý předpoklad pro fungování učící se organizace je sdílená vize firmy všemi zaměstnanci. Proto jsem zjišťovala nakolik jsou pracovníci jednotlivých oddělení seznámeni s vizí, která charakterizuje hlavní směry rozvoje, rozsah poskytovaných služeb, výrobků, vztah k zákazníkovi, postavení organizace na trhu. Formuluje hlavní cíle v horizontu asi pěti let.

*Graf 4–11 Znalost vize společnosti jednotlivými pracovníky (v %)*

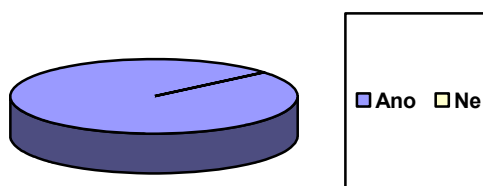


V tomto případě mi 100% dotazovaných odpovědělo jednoznačně „ano“. Tento další zkoumaný a zároveň velmi důležitý předpoklad pro fungování učící se organizace je splněn.

### 4) Pracovní týmy

V dotazníku jsem se zaměřila na velmi důležitou oblast zkoumání, a to na pracovní týmy. Představují další krok k organizačnímu učení. Položila jsem zaměstnancům dvě otázky, týkající se této problematiky a jejich vyhodnocení dopadlo velmi pozitivně.

*Graf 4–11 Účast zaměstnanců v pracovních týmech (v %)*

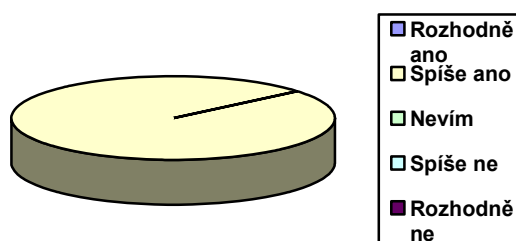


Opět mi všichni zaměstnanci jednotlivých oddělení odpověděli, obdobně jako v předchozí zkoumané oblasti, že se ve firmě objevily tendence pro zavedení pracovních týmů a v současné době je plně využívají pro výkon své práce. Všichni zaměstnanci jsou součástí jednoho z nich.

## 5) Pracovní prostředí

Poslední dvě otázky jsou zaměřeny na kvalitu prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a na prostor, který jim dává firma v oblasti vlastní tvořivosti a kreativity. Práce v příjemném prostředí bezpochyby ovlivňuje kvalitu odvedené práce. Lidé se dokáží lépe soustředit a rozvíjet tak pozitivní myšlení. Myslím si, že by firma neměla brát tyto dva další předpoklady na lehkou váhu.

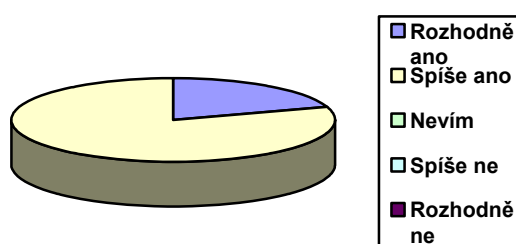
Graf 4–12 Názor zaměstnanců na to, zda pracují v příjemném prostředí (v %)



Na tuto otázku mi všichni zaměstnanci jednotlivých oddělení odpověděli „spíše ano“. Znamená to, že jsou relativně spokojeni s prostředím, ve kterém pracují a které pro ně firma vytváří. Nutno podotknout, že na kvalitě se podílejí sami zaměstnanci.

Nakonec jsem se zaměřila na prostor, který dává firma svým pracovníkům v oblasti tvořivosti a kreativity.

Graf 4–13 Dostatek prostoru pro tvořivost a kreativitu ze strany firmy (v %)



Zde jsem jednoznačně zjistila, že se opět pracovníci jednotlivých oddělení z 90% shodli na tom, že jim firma dává relativně dostatečný prostor pro jejich osobní rozvoj v oblasti tvořivosti a kreativity. 10% pracovníků si je rozhodně jisto.

### **3.6.2. Analýza polostandardizovaného rozhovoru se zaměstnavatel o předpokladech pro zavedení učící se organizace**

#### **1) Rozvoj lidských zdrojů, účinek a možnosti financování**

Firma Zante využívá k rozvoji lidských zdrojů jednorázová nebo průběžná školení. Jsou zaměřena především na rozvoj schopností pro využívání informační technologie, protože byly v minulosti zaváděny programy, které vyžadovaly konkrétní znalosti a dovednosti.

Dále se firma snaží rozvíjet jazykové znalosti zaměstnanců a to bez ohledu na jejich věk a vykonávanou funkci. Ostatní se mohou z vlastní iniciativy dobrovolně přihlásit na základě žádosti směřované k řediteli firmy, ten musí samozřejmě návrh schválit. Firma Zante totiž zastává názor, že v dnešním globalizovaném světě není tento předpoklad výhodou ale nutností. V neposlední řadě se programy týkají rozšiřování a získávání potřebných znalostí a rozvoje komunikace.

Jednotlivé projekty, podle názoru ředitele firmy Zante, většinou odpovídají, vzhledem ke své časové a věcné náročnosti, požadovanému efektu a je tedy docíleno požadovaného výsledku. Zaměstnanci jsou schopni pracovat v příslušných programech nebo si osvojí vědomosti z daných oblastí, jak je tomu u zaměstnanců právního oddělení, kteří se musí orientovat v novelizacích zákonů.

Prevládá však spíše negativní přístup ze strany zaměstnanců k jednotlivým projektům. Sám ředitel firmy Zante si myslí, že je v této oblasti hodně co zlepšovat a je si vědom těchto nedostatků. Pracovníci považují různá školení a kurzy spíše za nutnost, než za možnou příležitost a výhodu.

Školení jsou zajišťována prostřednictvím organizovaných agentur, centrál či jiných organizací. Financovány jsou výhradně z interních zdrojů firmy.

#### **2) Komunikace mezi ředitelem firmy a zaměstnanci jednotlivých oddělení**

Ředitel firmy Zante nevidí žádný problém v komunikaci se zaměstnanci. Dává jim maximální prostor k tomu, aby vyjádřili své názory případně vzniklé problémy. Komunikace je totiž jeden z velmi důležitých předpokladů pro fungování firmy jako propojeného celku.

Jednou měsíčně je svolávána porada, které se musí účastnit vedoucí jednotlivých oddělení a přítomnost zaměstnanců oddělení je zcela dobrovolná. To znamená, že se jí mohou, ale nemusí účastnit. Také mají jednotliví zaměstnanci možnost na těchto poradách



projevit svůj názor nebo problém a mohou se zapojovat do diskuzí. Firma se snaží získat vždy co nejvíce možných objektivních názorů. Porad se mohou ještě navíc účastnit přizvaní hosté.

I přes všechny výše uvedené postupy si ředitel myslí, že má firma v této oblasti značné rezervy. Zlepšování vzájemné propojenosti je jedním z hlavních cílů do budoucna.

### **3) Vize firmy**

Firma má vytvořenou a jasně stanovenou vizi, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci jednotlivých oddělení. Toho dosáhli prostřednictvím speciálních seminářů, zaměřených na tuto problematiku, které byly pro vedoucí oddělení a jejich pracovníky povinné. Na její podobě se neustále pracuje a to především kvůli neustálým změnám vnitřního i vnějšího prostředí.

Ředitel si uvědomuje, že vize představuje důležitý předpoklad pro fungování firmy. Musí totiž vědět, kam směřují, na jaké zákazníky se chtějí orientovat, jaké výrobky a služby jim nabízejí a jaké je jejich postavení na trhu.

### **4) Tendence pro vytvoření pracovních týmů**

Ve všech odděleních, v ekonomickém, právním, provozním i obchodním, jsou vytvořeny pracovní týmy. Zaměstnanci si mohou navzájem pomáhat, řešit různé úkoly nebo problémy společně. Firma jednoznačně preferuje tuto efektivní formu organizace lidské práce. Zvýšila se produktivita práce a došlo k eliminaci plýtvání a prostojů.

Ředitel si i přes to myslí, že je v této oblasti ještě co zlepšovat. Souhra jednotlivých členů není na takové úrovni, kterou by si představoval. Očekával by ještě větší nasazení jednotlivých týmů a také by chtěl dosáhnout toho, aby mezi sebou dokázaly lépe komunikovat a předávat si potřebné informace. Zaznamenal totiž, že týmy, kterými jsou jednotlivá oddělení, pracují od sebe příliš odděleně.

### **5) Pracovní prostředí**

Firma se snaží zaměstnancům nabídnout co nejlepší pracovní prostředí pro výkon jejich práce. Dbá především na to, aby panoval v jednotlivých odděleních klid a pořádek a zaměstnanci tak měli co nejlepší podmínky pro kreativní a pozitivní myšlení, a tím aby byla jejich odvedená práce kvalitní. Je nutné si uvědomit, že se na tvorbě příznivého prostředí podílejí i sami zaměstnanci. Firma se, podle vyjádření ředitele, snaží udělat maximum.

### 3.7. Shrnutí získaných poznatků

Po vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku a po zpracování rozhovoru jsem dospěla k několika závěrům.

Většina zaměstnanců působí ve firmě Zante více jak 7 let a věková struktura začíná na hranici 36 let. Pouze v ekonomickém oddělení je zastoupena složka 26–35 let asi deseti procenty. Pracovníci, jednotlivých oddělení, se zúčastnili několika projektů potřebných pro rozvoj jejich způsobilostí, znalostí a dovedností. Pouhých dvacet pět procent zaměstnanců z obchodního a provozního oddělení neabsolvovalo ani jeden.

Taktéž jsem zpozorovala, že každé oddělení bylo zaměřeno na specifickou oblast, kterou rozvíjelo. Pouze v obchodním oddělení realizovali aktivity spojené s rozvojem informační technologie a komunikace.

V současné době hodnotí pracovníci svoji úroveň znalostí a dovedností za dostačující a do budoucna ji nepotřebují rozvíjet. Myslím si, že hlavním důvodem je právě jejich věk a doba působnosti ve firmě a bezpochyby špatná motivace ze strany firmy. Potřebná aktivita tedy pomalu upadá, což by mohlo mít důsledky na fungování firmy a její prosperitu.

Ve firmě tedy převládá spíše negativní přístup k osobnímu rozvoji a navíc, ve většině případech, nejsou zaměstnanci ochotni měnit své dosavadní zvyklosti, například při výkonu práce. Jejich adaptabilita je na velmi špatné úrovni. Programů se sice účastnili, ale myslím si, že pouze kvůli tomu, že byly nutností pro výkon jejich práce. Projevují tedy vůči těmto aktivitám velmi malou iniciativu. Myslím si, že by tomuto problému měla firma věnovat velkou pozornost a snažit se zaměstnance patřičně motivovat.

Jednotlivá školení jsou financována z interních zdrojů firmy a jsou realizována externími složkami.

Firemní komunikace mezi ředitelem a jednotlivými odděleními funguje na relativně dobré úrovni. Ředitel je vždy, podle svých možností, ochoten vyslechnout případné názory nebo náměty z řad zaměstnanců jednotlivých oddělení. Svolává každý měsíc porady, které nejsou určeny jen pro vedoucí, ale i pro ostatní členy týmů ekonomického, provozního, právního a obchodního úseku.

Zaměstnanci ekonomického a právního oddělení se však potýkají s problémem, který souvisí s nedostatkem informací, které potřebují mít včas pro výkon své práce, narozdíl od obchodního a provozního oddělení, kteří jsou se současným stavem spokojeni. Může to být

způsobeno špatnou komunikací mezi jednotlivými odděleními. Aby firma fungovala jako propojený systém, je nutné tyto problémy odstranit.

Velmi důležitým předpokladem pro fungující učící se organizaci je jasně stanovená vize společnosti a fungování pracovních týmů.

Podle vyjádření ředitele firmy Zante, jsou oba tyto předpoklady splněny. Vize společnosti je však upravována podle potřeb, a to kvůli měnícím se interním a externím podmínkám. Prostřednictvím speciálních seminářů jsou s ní seznámeni zaměstnanci jednotlivých oddělení, což je velmi důležité. Nestačí si vizi vypracovat a stanovit. Mimo to musí být v povědomí zaměstnanců, kteří ji při výkonu své práce berou v úvahu a snaží se tak naplňovat předpoklady firmy.

Další předpoklad je taktéž splněn. Zaměstnanci jsou rozděleni do týmů, které jsou tvořeny jednotlivými odděleními. Ředitel ale vidí v této oblasti značné rezervy. Týmy nepracují zdaleka podle jeho představ. Chybí jim větší nasazení a hlavně vážné komunikace. Což v každém případě zapříčiňuje i to, že zaměstnanci nemají dostatek svých informací včas.

Firma se snaží nabídnout zaměstnancům pro výkon jejich práce co nejvýhodnější podmínky. Dává jim dostatek prostoru pro tvořivost a kreativitu.

Myslím si, že si firma uvědomuje jednotlivé předpoklady, které je nutné zavést proto, aby se mohla stát učící se organizací. V mnoha oblastech však převládají značné nedostatky, na které je třeba se zaměřit a snažit se je do budoucna co nejvíce eliminovat. Podle mého názoru, je dostatečně otevřená vůči svým zaměstnancům a preferuje moderní styly řízení. Zaměstnanci mohou pracovat v týmech, mají možnost se účastnit jazykových kurzů a seberealizovat se.

## 4. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT ORGANIZACE

### Podpora rozvoje lidského potenciálu a kvalita vzdělávacích programů

Jelikož jsou zaměstnanci podle provedené analýzy ustrnulý a nepovažují další rozvoj své kvalifikace či dovedností za důležitý a s aktuální situací jsou spokojeni. V první řadě bych apelovala na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou odpovědní za své zaměstnance, aby je více motivovali a snažili se identifikovat jejich nedostatky a podávat potřebné informace řediteli, aby mohl zajistit rozvoj jejich nevyužitého potenciálu v potřebné oblasti. Vedoucí by měl umět své zaměstnance pochválit i pokárat.

Tento problém bych se dále snažila odstranit zavedením zásluhového odměňování v kombinaci s odměňováním dovedností a přínosu. Tento systém bych aplikovala jak na jednotlivce tak na týmy. Touto cestou bych se snažila posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím zaměstnance motivovat. Výkonové odměňování dále musí odrážet strategické cíle firmy a především je důležitá jeho podpora u samotných zaměstnanců. Prostřednictvím tohoto systému bych se tedy snažila aktivovat zaměstnance k jejich neustálému rozvoji a zároveň bych tak předešla tomu, že ustrnou v určitém bodu.

Mezi základní nástroje výkonového odměňování patří provize, prémie nebo bonusy, také odměny za úsporu času či zaměstnanecké akcie.

Vzhledem k tomu, že jsme ale prošli celosvětovou krizí, která se dotkla v podstatě každého podniku, snižovaly se stavy zaměstnanců, mzdy klesaly a situace nebyla pro rozvoj příznivá. Představuje tento systém pro firmu rostoucí náklad a je důležité, aby byl pro firmu finančně únosný.

Z tohoto důvodu bych se zaměřila především na to, aby firma začala využívat jiné zdroje financování rozvojových aktivit, než jsou jejich interní finanční prostředky. Měla by se více zaměřit na možnost čerpání dotací ze strany Evropské unie. V této oblasti by tak mohla ušetřit velké peněžní částky, které by mohla investovat do jiných oblastí jako je například právě zmiňované zásluhové odměňování.

Firmě bych doporučila například jeden z operačních programů, který je zaměřený na lidské zdroje a zaměstnanost a je realizován za podpory Ministerstva práce a sociálních věcí v ČR a především Evropského sociálního fondu. Oblastí podpory je zvyšování adaptability a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí a dovedností

zaměstnanců. Do tohoto programu je možné se přihlásit na základě vypracovaného komplexního projektu a splnění předepsaných podmínek. Firma by tak mohla získat až 80% podporu na realizaci profesního a jiného vzdělávání zaměstnanců.

Je tedy do budoucna velmi důležité, aby se firma začala zajímat o podobné programy a využívat tak finanční podpory pro rozvoj svých zaměstnanců.

Dále jsem se při vyhodnocování dotazníku setkala s problémem, který spočívá v tom, že se jednotlivá oddělení zúčastnila pouze jednoho typu programu, který byl zaměřen buď na rozvoj jazykových schopností, nebo například jen na práci s informační technologií. Systém vzdělávání by měl být více zaměřen na kombinaci různých problematik a měl by tedy zasahovat do více oblastí.

Doporučila bych tento problém odstranit a sladit aktivity probíhající ve firmě tak, aby dostupné programy zaměřené na kvalifikaci byly nabízeny všem zaměstnancům jednotlivých oddělení. Což může příznivě ovlivnit výkony a odstranit bariéry mezi odděleními.

Aby byl vzdělávací systém dostatečně efektivní, zavedla bych důslednou kontrolu nabytých znalostí. Například prostřednictvím rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. Aby si vzájemně ujasnili, jak mohou být získané informace použity při výkonu práce, popřípadě jak by bylo možné činnosti zjednodušit. Tato zpětná vazba by měla zjistit, zda zaměstnanec dostatečně pochopil cíl kvalifikace a je schopen znalosti implementovat do praxe a případné překážky odstranit.

## **Firemní komunikace**

Problémy s nedostatkem informací pro ekonomické a právní oddělení bych se pokusila vyřešit zavedením interního informačního systému, který ve firmě nefunguje na takové úrovni, aby všichni pracovníci jednotlivých oddělení měli potřebné informace k dispozici včas a zkrátila se tak jejich doba přenosu.

V interním informačním systému by tedy mohla fungovat databáze, ke které by měli samozřejmě přístup odpovědní zaměstnanci. Ti by také museli bezpodmínečně zavedený interní systém maximálně využívat a respektovat a zadávat do něj potřebné informace, které by představovaly přínos pro ostatní oddělení. Museli by být tedy patřičně proškoleni a seznámeni s fungováním tohoto principu a veškerou odpovědnost by samozřejmě nesl vedoucí oddělení, který by dohlížel na své zaměstnance, poskytovat jim možné rady a řešil případné problémy.

Velmi kladně hodnotím přístup firmy k zaměstnancům, kteří mají možnost své názory a případné návrhy prezentovat na poradách, což přispívá rozhodně k informovanosti a objektivnímu pohledu na současnou situaci firmy.

### **Týmová práce**

Firma si musí uvědomit, že nestačí zaměstnance rozdělit do pracovních týmů, ale je důležité, aby fungovaly jednotlivé zásady. Práce týmu musí zapadat do celopodnikových cílů. A je velmi důležité opět zapracovat na propojenosti, aby se cíle a práce jednoho oddělení nekryly nebo nevylučovaly s činností ostatních. Proto je důležité, podobně jako v komunikaci, zapracovat na vzájemné spolupráci. Všichni členové musí brát na vědomí a především musí pochopit, že se jedná o společné zapojení všech, a to nejen na úrovni jejich oddělení.

V tomto případě by opět měli vedoucí oddělení apelovat na zaměstnance, aby si uvědomili podstatu fungování pracovních týmů. Kontrolovat jejich činnost a být jim nápomocni při odstraňování problémů.

### **Pracovní prostředí a sdílená vize**

V této oblasti jsem nezaznamenala žádný závažný problém nebo nedostatek. Všichni zaměstnanci jednotlivých oddělení jsou seznámeni s vizí společnosti a je důležité, aby byli i nadále seznámeni s případnými aktualizacemi, které mohou být vyvolány například změnou preferencí.

Firma se mimo jiné snaží vytvářet zaměstnancům příjemné prostředí pro jejich práci, ale na kvalitě se velkou mírou podílejí přímo sami zaměstnanci.

## 5. ZÁVĚR

Koncept učící se organizace, je podle mého názoru, pro firmu ideální způsob jak obstát v konkurenčním boji a čelit tak zostřujícím se podmínkám. Firma se potřebuje neustále rozvíjet, aby své postavení minimálně udržela a pokud usiluje i o proniknutí na pomyslně vyšší stupně, musí realizovat mnoho nových teorií, přístupů, postupů apod.

Cílem této bakalářské práce bylo zkoumání předpokladů pro zavedení učící se organizace, které mohou být klíčem k úspěchu.

Po provedené analýze prostřednictvím dotazníkového šetření a polostandardizovaného rozhovoru, jsem zjistila aktuální situaci firmy. Co se týče vzdělávání a komunikace má firma nedostatky, na které by měla v budoucnu zaměřit svoji pozornost a pokusit se je odstranit. Je tedy třeba situaci řešit a snažit se ji prostřednictvím různých opatření zlepšit. Lépe hospodařit s firemním mněním a snažit se získat dotace, které by obohatily rozpočet a peněžní prostředky by tak mohly být využity v jiných potřebných oblastech.

Problém se objevil i v množství bariér, které ve firmě negativně působí na výkonnost, a to například v oblasti komunikace mezi jednotlivými odděleními. Je důležité, aby firma začala fungovat jako propojený celek a její členové pochopili, že se navzájem mohou ovlivňovat a také podporovat, že si mohou svou práci usnadnit a v neposlední řadě i zefektivnit výstupy.

I přes všechny tyto nedostatky firma splňuje některé předpoklady, jakými jsou například týmová práce, sdílená vize, kreativní a tvořivé prostředí.

Myslím si, že pokud se chce firma v budoucnu stát fungující učící se organizací, musí na mnoha věcech zapracovat. Předpoklady již existují, ne všechny však fungují tak jak by měly. Základy jsou tedy položeny a záleží na firmě, jak dokáže tuto problematiku pojmout a rozpracovat.

V následujících letech však bude dobře fungující učící se organizace představovat konkurenční výhodu, na které nelze zapracovat během jednoho týdne či měsíce. Je to výsledek dlouhodobé práce a úsilí ze strany firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### A) PUBLIKACE

ARGYRIS, A.; SCHON, D. A. *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. 1.vyd. USA: Jossey-Bass Publisher, 1974. 224 s. ISBN 0875892302.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 963 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČASTORÁL, Z. a kol. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1.vyd. Praha: VŠFS v edici Express, 2008. 144 s. ISBN 978-80-86754-99-4.

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Přel. P. Medek. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.

GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

IMAI, M. *Kaizen. Metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu podniku*. Přel. V. Jungmann. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0.

KOTTER, J. *Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Přel. I. Grusová. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095-3.

KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 80-2481-423-4.

SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Přel. I. Grusová. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie. Stručný přehled teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. 1.vyd. Zlín: Ceed, 2005. 295 s. ISBN 80-903433-1-7.

TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.



## **B) TIŠTĚNÁ PERIODIKA**

ČASTORÁL, Z. Prvky živých systémů v učící se organizacích. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 6, s. 26-29. ISSN 0026-8720.

KOŠTURIÁK, J. Inovační proces v podniku. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 3, s. 24-27. ISSN 0026-8720.

KOŠTURIÁK, J. Jak spolehlivě zničit firmu. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 4, s. 18-21. ISSN 0026-8720.

POPESKO, B. Jak ovládnout podnikové náklady. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 11, s. 24-25. ISSN 0026-8720.

## **C) ELEKTRONICKÁ PUBLIKACE**

Proven models. *Double loop learning*. [online]. 2005-[cit. 2009-11-5]. Anglická verze. Dostupná z WWW: <<http://www.provenmodels.com/5/double-loop-learning/chris-argyris--donald-alan-sch%C3%B6n>>

SMITH, M. K. Infed. *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning*. [online]. 2001-[cit. 2009-11-5]. Anglická verze. Dostupná z WWW: <<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>>

SMITH, M. K. Infed. *Donald Schön: learning, reflection and change*. [online]. 2001-[cit. 2009-12-12]. Anglická verze. Dostupná z WWW: <<http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm>>

SMITH, M. K. Infed. *Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research*. [online]. 2001-[cit. 2009-11-4]. Anglická verze. Dostupná z WWW: <<http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>>

SMITH, M. K. Infed. *The learning organization*. [online]. 2001-[cit. 2009-12-12]. Anglická verze. Dostupná z WWW: <<http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>>

## **D) FIREMNÍ MATERIÁLY**

Výroční zpráva 2007

Výroční zpráva 2008

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována
- v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 07. 05. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

- Příloha č. 1: Dotazník předpokladů pro zavedení učící se organizace
- Příloha č. 2: Polostandardizovaný rozhovor se zaměstnavatelem o předpokladech  
pro zavedení učící se organizace
- Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti

## DOTAZNÍK

### PŘEDPOKLADŮ PRO ZAVEDENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Vážená paní, vážený pane,

v rámci vypracování své bakalářské práce na téma „Předpoklady pro zavedení učící se organizace ve vybrané distribuční síti“, se zabývám studiem předpokladů pro zavedení koncepce učící se organizace ve vaší firmě. Prosím Vás jako člověka se zkušenostmi z firemní praxe, abyste mi laskavě odpovědl/a na následující otázky.

Chtěla bych Vás upozornit, že tento dotazník je zcela **anonymní** a výsledky budou využity pouze v mé bakalářské práci.

**Instrukce:** U každé otázky lze **označit křížkem či zvýraznit pouze jednu odpověď**, pokud není uvedeno jinak. Vyplnění celého dotazníku Vám nezabere více jak 10 minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a vyplnění.

Milana Škrabalová  
Studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty,  
VŠB-TU v Ostravě

- 
1. Myslíte si, že je Vaše současná pracovní způsobilost, odborné znalosti a dovednosti na dostačující úrovni a nepotřebujete do budoucna, pro výkon své práce jejich další rozvoj?
    - ☐ Rozhodně ano, jsou na dostačující úrovni
    - ☐ Spíše ano
    - ☐ Nevím, je mi to jedno
    - ☐ Spíše ne
    - ☐ Rozhodně ne, nejsou na dostačující úrovni
  2. Kolika vzdělávacích projektů nebo jiných školicích akcí zaměřených na rozvoj Vaší odborné způsobilosti, jste se během působení ve firmě XY zúčastnil/a?
    - ☐ Ani jednoho
    - ☐ 1–3
    - ☐ 4–6
    - ☐ 7 a více

*(Jestliže je Vaše odpověď „Ani jednoho“, pokračujte otázkou č. 4)*
  3. Projekt byl zaměřen na: (lze označit více odpovědí nebo doplnit jinou možnost)
    - ☐ Změnu dosavadní kvalifikace
    - ☐ Rozvoj jazykových znalostí
    - ☐ Rozvoj komunikace
    - ☐ Využívání informační technologie (ekonomických programů apod.)
    - ☐ Jiná možnost:.....

4. Do které věkové kategorie patříte?
- ☐ 25 a méně
  - ☐ 26–35
  - ☐ 36–45
  - ☐ 46–55
  - ☐ 56 a více
5. Jak dlouho pracuje ve firmě?
- ☐ Méně než 1 rok
  - ☐ 1–3 roky
  - ☐ 4–6 let
  - ☐ 7 a více
6. Můžete se se svými problémy, popřípadě názory obrátit kdykoliv na Vašeho nadřízeného?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
7. Jsou ve Vaší firmě pravidelně svolávány porady, na kterých se projednávají návrhy, nápady, problémy a diskutuje se o současné situaci, ve které se firma nachází?
- ☐ Ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Ne
- (Jestliže je Vaše odpověď „Ne“, pokračujte otázkou č. 9)*
8. Máte možnost se těchto porad osobně účastnit a projevovat na nich své názory?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
9. Jste jako zaměstnanec firmy XY obeznámen s existující vizí firmy?
- ☐ Ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Ne
10. Jste rozdělení vedením firmy do pracovních týmů?
- ☐ Ano
  - ☐ Ne
- (Jestliže je Vaše odpověď „Ano“, pokračujte otázkou č. 12)*
11. Uvítali byste možnost pracovat v týmu, ve kterém byste mohli využívat všechny výhody související s tímto způsobem rozložení zaměstnanců?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne

12. Co myslíte, pracujete v příjemném prostředí, ve kterém můžete pozitivně rozvíjet své myšlení?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
13. Dává Vám firma dostatek prostoru pro Vaši tvořivost a kreativitu?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
14. Byli byste se ochotni přizpůsobit razantním změnám, které by zasahovaly do Vašeho dosavadního výkonu práce?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne
15. Myslíte si, že je firemní komunikace na tak dobré úrovni, že je Vám schopna poskytovat dostatek potřebných informací pro Vaši práci včas?
- ☐ Rozhodně ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Nevím
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Rozhodně ne

## **STRUKTURA POLOSTANDARDIZOVANÉHO ROZHOVORU**

### **SE ZAMĚSTNAVATELEM**

#### **O PŘEDPOKLADECH PRO ZAVEDENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE**

1. Jaké možnosti využíváte pro rozvoj lidských zdrojů, resp. lidského potenciálu firmy (zaměstnanců)?
2. Odpovídá časová a věcná náročnost kvalifikace, konkrétních projektů rozvoje odborných kompetencí (znalostí, dovedností) dosaženému efektu?
3. Využíváte možnosti dotací ze strany Evropské unie?  
(přibližně v jakém rozsahu)
4. Mohou se na Vás Vaši podřízení kdykoliv obrátit se svými problémy nebo vyjádřit své názory?
5. Svoláváte pravidelné porady řešící aktuální problémy firmy a pro koho jsou určeny?
6. Má Vaše firma jasně stanovenou vizi?
7. Myslíte si, že jsou s touto vizí obeznámeni všichni zaměstnanci a jak jste toho dosáhli?
8. Existují ve Vaší společnosti tendence k uplatňování týmové práce?
9. Jaké máte ve společnosti předpoklady pro zavedení pracovních týmů?
10. Myslíte si, že Vaše firma funguje jako propojený systém a proč?
11. Setkáváte se spíše s pozitivním nebo negativním přístupem zaměstnanců k jejich osobnímu rozvoji?
12. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně adaptabilní a jsou ochotni se přizpůsobovat i výraznějším změnám zasahujícím do jejich výkonu práce?  
(změnu postupu práce, zavedení nového programu např.)
13. Jste ochotni jako firma akceptovat eventuální změny, přispívající k zlepšení konkurenceschopnosti firmy na trhu?
14. Vytváří Vaše firma příjemné prostředí pro Vaše zaměstnance a jak?

Příloha č. 3:

